

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

● ...الث والأربعون ● العدد الثالث ● رجب ١٤٢٤هـ ● سبتمبر ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمــــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هـذا العدد:

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٤هـ • سبتمبر ٢٠٠٣م

الإدارة العامة

- المجلد الثالث والأربعون
- العدد الثالث



دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ – شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب – محتويات العرض النقدى:

١ – بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ – مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ – عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ – العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ❖ جودة أسلوب الكتاب.

* قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
* الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
* مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
* أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

الثقة التنظيميّة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار

الدكتور مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة المشارك - كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢٤هـ
● سبتمبر ٢٠٠٣م

الثقة التنظيميّة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحدِّدات والآثار

د. مازن فارس رشيد ❖

ملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة فى بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وكذا فى ثقتهم بالمنظمات التى يعملون فيها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبالمنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء مسح على عينة من الموظَّفين العاملين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض. حيث أظهرت النتائج أنّ لعوامل النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة تأثيراً فى مستوى الثقة بالرئيس، كما أظهرت أنّ للثقة بالرئيس تأثيرًا فى الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة. من ناحية أخرى ظهر أنّ الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعيّة، والإجرائيّة ، وبالدعم التنظيميّ المدرك، إلى جانب أنها تؤثر فى مستوى الولاء التنظيميّ والنية لترك العمل.

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات، فى القطاعين العام والخاص، سواء فى طبيعة العمل، أو أساليب الأداء فيه، أو نظم الاتصال والمعلومات والتقنيات المستخدمة فى الأداء، أو توقعات المستفيدين من الخدمات التى تقدمها المنظمات. فقد استُبدلت الأشكال التقليديّة للإدارة بأساليب تتسم باللامركزية، وتركز على التعاون والتنسيق، ومقاسمة المسؤوليّات، ومشاركة العاملين فى عمليات اتخاذ القرارات، وعلاقات عمل أكثر أفقيّة. وفى ظل البيئات التنظيميّة المتنافسة فى عالم اليوم، زاد التأكيد على الارتقاء بمستويات الأداء فى جميع المستويات التنظيميّة.

وزيادة فى التأكيد على ديناميّة العلاقات الشخصية وجماعات العمل، فقد أصبح ينظر إلى الثقة على أنها عنصر محورى فى محيط المنظمات؛ فإن غابت الثقة، فلن يستطيع الأفراد ومنظماتهم العمل بفاعلية. وإذا لم يعمل المديرون على بناء المستوى المطلوب من الثقة، فإن ذلك يعنى الكثير من الآثار السلبية لبيئة

❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك – كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود – الرياض.

العمل. ذلك أنّ موظّفى المنظمات التى تتسم بمستويات متدنية من الثقة يعملون وهم تحت درجة عالية من الضغط النفسى والقلق والشعور بعدم الأمان؛ لأنهم موضع ريبة وشك، يتخوفون من التعرض للسخرية والاستهزاء أو التقريع فى حالة الإخفاق، باذلين جهداً كبيراً فى حماية أنفسهم، أو باحثين عن كبش فداء عندما لا تُنجَز الأشياء على النحو المطلوب؛ الأمر الذى يمنعهم من التركيز على أداء أعمالهم؛ مما يؤثر سلبياً على الأداء والإنتاجية فى نهاية المطاف(Sonnenburg, 1994). لذلك، فإن العمل على بناء الثقة لدى الموظّفين يُعد مسألة فى غاية الأهمية للمديرين (Gilbert & Tang, 1998). ومن هنا، انتقل موضوع الثقة "إلى قلب المسرح فى النظرية والبحث التنظيمى المعاصرين" (Kramer, 1999: 594)، وقفزت الحاجة إلى بحث ظاهرة الثقة إلى المقدمة فى السنوات الأخيرة (Plank et al., 1999; Shockley-Zalabak et a,l. 2000; Blomqvist et al., 2002; Jeffries, 2002).

ويؤكد الباحثون والممارسون فى مجال الإدارة أهميةَ الثقة فى المنظمات، حيث تم التأكيد على أهمية الثقة التنظيميّة من قبل منظرّين، مثل: (Argyris, 1973; Likert, 1967; McGregor, 1967)، وغيرهم من المنظّرين الذين أدركوا أنّ الثقة المتبادلة عامل مهم فى تحقيق التكامل فى المنظمة. وقد خلص (Golembiewski & McConkie, 1975) إلى أنّ الثقة هى أكثر المتغيرات المؤثرة فى سلوكيات العلاقات الشخصية فى المنظمات العامة. وفى مراجعة للأدبيات، فى هذا المجال، انتهى (Cook & Wall, 1980: 339) إلى أنّ "الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة عنصر مهم للغاية فى تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفى تحقيق مصلحة أعضائها". بل إنّ علاقات الثقة تُعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات. ولهذا اعتبر (Ouchi, 1981: 5) أنّ الثقة هى"الدرس الأول فى نظرية (Z)" المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية؛ لأن الثقة والإنتاجية تسيران جنباً إلى جنب.

وتزخر الأدبيات فى هذا المجال بالعديد من الشواهد التى تشير إلى الثقة باعتبارها عاملاً محوريًا فى تحقيق النجاح للمنظمات.(McCauley & Kuhnert, 1992) وقد لا يكون ذلك مستغرباً بالنظر إلى ما أظهرته الأدبيات من أنّ الثقة شرط أساسى للعلاقات الشخصية الإيجابية فى مختلف السياقات (Lewis & Weigert, 1985)، وفى الحالات التى تتطلب التعاون والاعتماد المتبادل (Kim & Mauborgne,1998)، وفاعلية فرق العمل (Costa et al., 2001)، وولاء المجموعة (Nyhan, 2000)، والحلول الفاعلة للمشكلات (Zand, 1972; Boss, 1978)، وتحقيق الفاعلية التنظيميّة وارتفاع مستوى الأداء التنظيمىّ بشكل عام (Likert, 1967; McGregor, 1967; Zand, 1972; Boss, 1978; Mishra & Morrissey, 1990; McCauley & Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994; Dirks, 2000).

وعلى الرغم من القبول النظرى لأهميّة الثقة فى المنظّمات، فإن إدراكنا للمفهوم ما يزال محدوداً؛ إذ يسود ذلك المفهوم حالة من اللبس (McCauley & Kuhnert, 1992; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). ومن هنا فإننا نسعى فى هذه الدراسة إلى الإسهام فى توسيع الإدراك لمفهوم الثقة فى المنظّمات، بالتركيز على دراسة ثقة الموظّف برئيسه وبالمنظمة إجمالاً. وهكذا فإن الهدف من البحث هو توضيح مفهوم الثقة التنظيميّة أولاً، ثم تطبيق المفهوم عملياً بدراسة بعض المحدّدات والآثار المترتبة على ثقة الموظّفين برؤسائهم ومنظماتهم.

مشكلة الدراسة:

يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصيّة والتنظيميّة؛ الأمر الذى يحتم توافر الثقة بينهم. ومن هنا فكثيراً ما يشار إلى الثقة على أنها العنصر الأكثر أهمية فى الثقافة التنظيميّة المتصلة بالأداء. فقد أدرك المنظرون والباحثون أن الثقة تعد عنصراً أساسياً للعلاقات طويلة الأمد فى المستويات التنظيمية المختلفة، وأن بناء الثقة بين الأفراد يعد أمراً فى غاية الأهمية لتحقيق

التعاون بينهم والنجاح للوصول إلى أهدافهم، خاصةً فى ظل تنوع خلفياتهم واحتمال نشوء الاختلافات بينهم.

ومن الأشياء التى لفتت نظر المنظّرين والباحثين فى هذا المجال أنّ ثمة اختلافًا بين الثقة بالقائد والثقة بالمُنظّمة. فعلى سبيل المثال، يميز (Luhmann, 1979) بين الثقة الشخصية والثقة فى النظم (systems trust). فهو يرى أنّ الثقة تحدث فى إطار من التفاعلات يتأثر بشخصية الأفراد والنظام الاجتماعىّ الذين يعملون فيه، ولا يُمْكِنُ الاكتفاء بربط الثقة بأحدهما دون الآخر. ويشير (Luh-mann, 1979) إلى أنّ ثقة النظم تكون كامنة، وتقف وراء التفاعلات اليومية التى تؤثر فى الثقة الشخصيّة بين الأفراد. ويفترض هذا التمييز أنّ مستوى ثقة الفَرْد برئيسه يختلف عن مستوى ثقته بالمُنظّمة إجمالاً. فالموظّفون يرسمون صوراً ذهنية للمُنظّمة، بوصفها كيانًا، منفصلة عن الصور الذهنية التى يرسمونها لرؤسائهم المباشرين الذين يتفاعلون معهم بشكل يومى ومباشر. والحقيقة أنه قد ثبت بالدراسة الميدانية، تمايز الثقة بين الرئيس والمنظمة (Nyhan & Marlowe, 1997; Nyhan, 2000).

وقد كشف الباحثون عن أهمية العلاقات الشخصية بين المرؤوس والرئيس وعدّ ذلك عاملاً جوهريًا فى التأثير السلوك التنظيمى (Nyhan, 2000; Dirks & Ferrin, 2002). وظهر أنّ الثقة هى العامل الأهم فى التأثير فى نوعية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وفى فاعلية القائد (Frost & Moussavi, 1992; Dirks & Ferrin, 2002). وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة فى مجال العمل بيسر وسهولة؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيهم وطموحاتهم.

من ناحية أخرى، فإن دراسة الثقة على مستوى المنظمة إجمالاً ينطلق من افتراض أنّ الموظّفين ينظرون إلى المنظمة على أنها كيان يرتبطون به بعلاقة

تبادلية. وتكون هذه العلاقة التبادلية مبنية على تاريخ القرارات التنظيميّة، التى يكون بعضها قد تم اتخاذه من قِبَل الرئيس المباشر للموظّف، وبعضها الآخر من قِبَل الرؤساء المباشرين السابقين، أو من قِبَل رؤساء أعلى غير مباشرين. ومثل هذا التاريخ يولّد شعوراً لدى الموظفين بالالتزام نحو المنظمة، حيث يصدر الموظّفون تعميماتهم على المنظمة كلها، بناءً على القرارات والسلوكيات التى يتخذها ممثلو المنظمة فى المستويات المختلفة (Wayne et al., 1997) وفى هذه الحالة يبادل الموظّفون مثل هذه القرارات والسلوكيات باتجاهات وسلوكيات تكون موجهة نحو المنظمة نفسها، وليس نحو الأفراد الذين يمثلونها.

وتُعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً فى الثقافة التنظيمية (Ouchi, 1981) فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظّفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً. من جانب آخر، فإن المنظمات ذات المستوى المتدنى من الثقة تفترض أنّ الموظّف يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب، إلا أنّ مثل هذا الافتقار إلى الثقة يعوق الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.

ومثلما تناولت الأدبيات الثقة على المستوى الفردى بين الموظّف والرئيس، فقد تناولت الثقة على المستوى التنظيمىّ بين الموظّف والمنظمة إجمالاً، وإن كانت الدراسات الميدانية فى هذا المجال محدودة نسبياً (McCauley & Kuhnert, 1992; Costigan et al., 1998) وظهر، على سبيل المثال، أنّ الثقة فى نظام المكافآت (Pearce et al., 1994)، والالتزام بالعقود النفسية (Robinson, 1996)، وعدالة نظام تقويم الأداء (McCauley & Kuhnert, 1992) تؤثر فى ثقة الموظّف بالمنظمة.

وهكذا، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص فى محاولة التعرف إجمالاً على ثقة الموظّفين برؤسائهم من جهة، وثقتهم فى المنظمة التى يعملون فيها من جهة أخرى، والكشف عن بعض المحددات والآثار لكل نوع من أنواع الثقة.

فرضيات الدراسة:

فى ضوء الدراسات والبحوث التى تناولت موضوع الثقة فى المنظمات سيتم اختبار عدد من الفرضيات على النحو التالى:

محدّدات الثقة بالرئيس:

الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين ثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس إلى الخير، واستقامته، وقدرته، وفقاً لإدراك المرؤوس.

آثار الثقة بالرئيس:

الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس ورضا المرؤوس عن رئيسه.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيمىّ للموظّف.

محدّدات الثقة بالمنظمة:

الفرضية الرابعة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك.

آثار الثقة بالمنظمة:

الفرضية الخامسة: هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين الولاء التنظيمىّ.

الفرضية السادسة: هناك علاقة عكسية بين الثقة بالمنظمة ونية الموظف لترك العمل.

أهمية الدراسة:

للثقة أهمية نظرية وعملية رئيسية لدراسة المنظمات العامة (Carnevale & Wechsler, 1992). وقد أخذ موضوع الثقة فى المنظمات يلقى اهتماماً

متزايداً وعميقاً من قبل كثير من المنظّرين والباحثين فى الآونة الأخيرة (Mayer et al., 1995; Elangovan & Shapiro, 1998; Brower et al., 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Bahmanziari et al., 2003)، حيث يتفق هؤلاء المنظّرون والباحثون على أهمية الثقة ودورها بوصفها عنصرًا جوهريًا فى الحالات الاجتماعية التى تستدعى التعاون والاعتماد المتبادل. وهذا ما دعا بعض المفكرين إلى القول بأنه: "ربما ليس هناك متغيّر بمفرده له تأثير شامل على العلاقات بين الأشخاص وسلوك المجموعات مثل الثقة." (Golembiewski & McConkie, 1975: 131). ولعل أفضل تصوير لأهمية الثقة فى محيط المنظمات، ذلك الذى قدمه (Shea, 1984)، ويشير فيه إلى أنّ الثقة هى:"المركب السحرى فى الحياة التنظيميّة، والزيت الذى يقلل الاحتكاك، والرابط الذى يجمع الأجزاء المنفصلة معاً، والمحفز الذى يُسهّل العمل. وليس هناك ما يمكن أنْ يحل محلها ويقدم النتائج نفسها".

ورغم الافتقار إلى وجود تعريف علمى شامل متفق عليه للثقة، إلا أنّ ثمة اتفاقاً على أهميتها. ففى محيط المنظمات تظهر أهمية الثقة فى تحقيق السلوك التعاونى (Gambetta, 1988; Mayer et al., 1995; Costigan et al., 1998; Tschannen-Moran, 2001)، وفى تعزيز الأشكال التنظيميّة القادرة على التكيف (Miles & Snow, 1992)، والحد من أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية (Williams, 2001; Grey & Garsten, 2001)، والحد من الصراعات الضارّة (Panteli & Sockalingam, 2002)، وتسهيل أداء فرق العمل (Meyerson et al., 1996)، وحل المشكلات (Zand, 1972; Boss, 1978)، وتعزيز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردى والتنظيمىّ (Costigan et al., 1998; Nyhan, 2000; Dirks & Ferrin, 2002).

وعلى الرغم من تأكيد المنظّرين أنّ الثقة تُعد مرتكزاً مهماً لنطاق واسع من العلاقات الإنسانية فى محيط العمل؛ الأمر الذى من شأنه أنْ يؤثر فى نهاية

المطاف على مستويات الأداء، فإن المديرين كثيراً ما يغفلون الثقة، فى الممارسة العملية، كمؤثر فى مستوى الأداء فى علاقاتهم مع مرؤوسيهم (Shaw, 1997). ورغم وجود الشواهد على أهمية الثقة التنظيميّة، فإن موضوع الثقة فى القطاع العام لم يحظ بالبحث والدراسة سوى عدد محدود من الدراسات الميدانية المنتظمة (Nachmias, 1985).

وهكذا، يبدو واضحاً للعيان أهمية دراسة موضوع الثقة فى توسيع الفهم لهذا المفهوم. وعلى هذا الأساس، فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من محاولة إثراء الجانب المعرفى لمفهوم الثقة داخل المنظمات، من خلال تسليط الضوء على بعض المحدّدات والآثار ذات العلاقة بثقة الموظّف برئيسه وثقته بالمنظمة التى يعمل بها، خاصةً أنّ كثيراً من الدراسات السابقة ركّزت على الثقة بين المنظمات، فى حين لفت موضوع الثقة داخل المنظمات نفسها انتباهاً أقل (Grey & Garsten, 2001)، فضلاً عن كون الدراسات التى بحثت الثقة داخل المنظمات قد انصبّت فى غالبيتها على الثقة بين المرؤوس والرئيس، وتناولت موضوع ثقة الموظفين بالمنظمة بشكل أقل (McCauley & Kuhnert, 1992; Costigan et al., 1998). وتزداد أهمية الدراسة الحالية إذا ما علمنا أنّ موضوع الثقة التنظيميّة لم يحظ باهتمام كافٍ من قِبَل الباحثين العرب؛ فلم يعثر الباحث على دراسات عربية فى هذا الموضوع سوى دراسة واحدة قد تناولته (عبدالله الغامدى، ١٩٩٠). ولعل فى الدراسة الحالية إضافة جديدة للرصيد المعرفى فى الإدارية العربية فى هذا المجال. من الناحية العملية، فمن المؤمل أنّ تساعد نتائج الدراسة الحالية المديرين، فى مختلف المستويات التنظيمية، على فهم أوضح للمحدّدات التى تسهم فى بناء الثقة التنظيميّة، والآثار الإيجابية التى تُحدثها، بما يساعدهم على معرفة كيفية اكتساب ثقة موظّفيهم وتنميتها لتحقيق العديد من الآثار الإيجابية فى مجال العمل.

أدبيات الدراسة:

لما يشتمل عليه مفهوم الثقة من أهمية فقد تم بحثه فى العديد من حقول العلوم الاجتماعيّة، وفى ذلك علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعىّ، وعلم الإنسان، والسياسة، والاقتصاد، والتسويق، والسلوك التنظيمىّ، وفى الآونة الأخيرة التجارة الإلكترونية. وفى مجال الإدارة، كانت مدرسة العلاقات الإنسانية من أوائل المدارس الإدارية التى عبرت عن أهمية الثقة. وكان المفكرون، مثل: (Argyris, 1973; Likert, 1967; McGregor, 1967)، من أوائل المنظّرين الذين أشاروا إلى أنّ الثقة عنصر جوهرى فى تحقيق النجاح للمُنظّمات. ورغم هذا فإن الثقة التنظيميّة لم تنل إلا القليل من الاهتمام من قبل الباحثين حتى السبعينيات من القرن العشرين (McKnight et al., 1998).

وتتضمن بحوث الثقة فى مجال السلوك التنظيمىّ حالياً ثلاثة مستويات رئيسية للتحليل: ثقة العلاقات الشخصية، وفى ذلك الثقة بين زملاء العمل والثقة فى الرؤساء، والثقة فى الإدارة العليا، والثقة بين المنظمات. وفى الآونة الأخيرة بدأ يظهر جانب آخر فى هذا المجال، وهو الثقة بالمنظمات نفسها. وتتضمن الثقة فى المنظمات منظوراً أوسع، حيث إنّ الأفراد يعتمدون على المنظمة فى وضع السياسات والإستراتجيات. وقد اتضح أنّ ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم فى العمل، فقد تتزعزع ثقة الفرد بالمنظمة، متى ما شعر أنها لا تقدر جهوده فى العمل، أو لا تكافئه بعدالة.

وكما أسلفنا فإنّ أدبيات الإدارة العربية لم تعر موضوع الثقة التنظيمية اهتماماً يذكر. لذا لم يجد الباحث غير دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع (عبدالله الغامدى، ١٩٩٠). حيث حاولت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة من الموظفين الحكوميين فى المملكة العربية السعودية حول تصوراتهم لمفهوم الثقة. وانتهى الباحث إلى أنّ ثمة أربعة عناصر "لمكونات الثقة التنظيمية"، هى: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات.

ماهية الثقة التنظيمية:

رغم الاتفاق الواسع بين المنظّرين والباحثين فى مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة فى العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابى فى هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (Rousseau et al., 1998; Child & Müllering, 2001; Bahmanziari et al., 2003). وتوفر الأدبيات فى العديد من حقول المعرفة تعريفات عديدة ومتباينة للثقة. فمن المنظور الفلسفىّ، تتعلّق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية (Hosmer, 1995). وفى حقل الاقتصاد، ينظر الاقتصاديون إلى الثقة، فى الغالب، بوصفها خيارًا عقلانيًا على حساب التكاليف والعوائد. ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذى يمنح الثقة والشخص المتلقى لها، ويركّزون على العديد من الإدراكات الداخلية التى تنجم عن الخصائص الشخصية فى هذا المجال. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعى، أى مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية (مثلاً عندما يكون مصدر الثقة فى طبيب معين نابعاً من كونه معتمداً من المجلس الطبى فى بلده). ولكن ما يجمع بين كلّ التعريفات المُختلفة للثقة هو أنّها تتضمن اعتقاداً، أو اتجاهاً، أو توقّعاً لأحد الأطراف بأنّ سلوك الطرف الآخر فى العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق (Andaleeb, 1992; Bhattacherjee, 2002).

ويُعد تعريف (Mayer, et al., 1995) للثقة بين الأشخاص - وهو من الذين حاولوا من خلاله العمل على تكامل المداخل المختلفة فى هذا المجال - من أكثر التعريفات اقتباساً فى الأدبيات (Rousseau et al., 1998; Tan & Tan, 2000). ويعرِّف (Mayer et al., 1995: 712) الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأنْ يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقّع أنّ الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم بها. ويمتد هذا التعريف ليشمل العلاقة بين المرؤوس والرئيس، ومن ثم يُعد تعريفاً لمفهوم ثقة المرؤوس بالرئيس.

أما الثقة بالمنظمة فيمكن تعريفها بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة - بوصفها كيانًا - لأنْ تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظّف. إنّها إيمان الموظّف بأنّ المُنظّمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظّف، أو على الأقل تكون غير ضارة به (Gambetta, 1988).

ورغم الارتباط بين مفهوم الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، إلا أنه يجب التمييز بينهما. فالرؤساء هم حلقة الوصل الرسميّة بين المُنظّمة والمرؤوسين (Strutton et al., 1993)، فهم مسئولون عن إبلاغ سياسات المنظمة وأهدافها إلى مرؤوسيهم بصورة مباشرة. وقد يصدر الموظّف حكمه فيما يتصل بالثقة بالمُنظّمة أو بالرئيس من خلال استنتاجات يتوصل إليها من تفاعلاته مع رئيسه. وعندما يَثِقُ المرؤوسون بالرئيس، فقد يُعمِّمون مثل هذه الثقة على المُنظّمة إجمالاً؛ لأنهم قد ينظرون إلى الرئيس على أنه ممثل للمُنظّمة (Konovsky & Pugh, 1994) وهكذا، فإن العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة تكون علاقة طردية (Neville & Uys, 2001).

محدّدات الثقة بالرئيس والمنظمة وآثارها:

كما أشرنا آنفًا، فإن هناك ارتباطاً بين ثقة الفرد فى رؤسائه وثقته فى المنظمة. فمن الممكن أنْ يثق الفرد بالرؤساء وبالمنظمة فى آن، إذ قد يرى الموظّف أنّ الرئيس يمثل المنظمة، ومن ثم قد يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة، والعكس صحيح. ولكن رغم الترابط بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، فإن محدّداتهما وكذلك آثار كلّ منهما قد تختلف.

وتشير الأدبيات إلى العديد من المحدّدات والآثار للثقة بالرئيس والمنظمة، بيد أنّ هذه الأدبيات لا تتضمن خلاصة توضح كيف ترتبط الثقة بالمحدّدات المتوقعة لها، إلى جانب تعدد الآراء فى الأدبيات بشأن تأثيراتها فى محيط المنظمات. (Dirks & Ferrin, 2002) وهكذا نجد أنّ الأدبيات فى هذا المضمار تسودها

حالة التباس بين بعض محدّدات الثقة وآثارها. فعلى سبيل المثال، رغم إدراك المفكرين فى هذا المجال لأهمية المجازفة (الاستثمار فى شىء معين) لفهم الثقة، إلا أنه ليس هناك إجماع على تحديد طبيعة علاقة المجازفة بالثقة. فمن غير الواضح ما إذا كانت المجازفة محددة للثقة، أم نتيجة لها (Mayer et al, 1995). وبالمثل يمكن أن يثار تساؤل حول ما إذا كانت الاتّصالات ضرورية لبناء الثقة، أو أنّ العلاقة المفعمة بالثقة تؤدى إلى اتّصالات جيّدة. لهذا فإن الدراسة الحالية ستركّز على أهم المحدّدات والآثار للثقة التنظيميّة المتفق عليها فى الأدبيات.

محدّدات الثقة بالرئيس:

تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى العديد من محدّدات الثقة بالرئيس، ولكن يظهر أنّ هناك ثلاثة محدّدات للثقة به، هى الأكثر شيوعاً فى الأدبيات (Mayer et al., 1995; Bhattacherjee, 2002) وتتضمن هذه المحدّدات: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة.

والنزعة إلى الخير توجه إيجابى من قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعنى مدى إيمان المرؤوس أنّ الرئيس يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ليس لدوافع ذاتية، أو لتحقيق مكاسب شخصية. والرئيس النزّاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه، وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، وحتى لو لم يحصل على أى مقابل لقاء تقديمه للمساعدة. وعندما يكون الرئيس نزّاعاً لعمل الخير، فإنه لا يكون انتهازياً، و لا يستغل موظّفيه، حتى وإن سنحت الفرصة له لذلك، ليس هذا فحسب، بل إنه يأخذ المبادرة فى مساعدة مرؤوسيه فى عملهم؛ الأمر الذى يقود إلى إدراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة. وقد وجد عدد من الباحثين أنّ النزعة لعمل الخير تشكل أساس الثقة. فعلى سبيل المثال، يؤكد (Bennis & Townsend, 1995) أنّ النزوع للخير عنصر جوهرى لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس. ويرى (Gabarro, 1978) أنّ المرؤوسين قد يجدون صعوبة فى الثقة بالرئيس ما لم يدركوا دوافعه بصورة إيجابية أوّلاً. فضلاً عن

ذلك، هناك دلائل عملية تؤكد التأثير الإيجابي للنزوع إلى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم (Athos & Gabarro, 1978; Cummings & Bromily, 1996; Shaw, 1997; Engelbrecht & Cloete, 2000).

من ناحية أخرى، فإن الاستقامة تعني إدراك المرؤوس أنّ المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تُعد مقبولة للمرؤوس (Mayer et al., 1995). وهناك عدد من العوامل تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصف بالاستقامة، مثل: اتساق أفعال الرئيس في الماضي، ومصداقيته، وامتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة، ومدى التطابق بين أقواله وأفعاله. ويؤكد الكثير من المنظّرين أهمية الاستقامة كمحدد للثقة، مثل: (Butler, 1991; Sitkin & Roth 1993). فضلاً عن ذلك، هناك عدد من الدراسات التي تقدم دليلاً عملياً على أنّ الاستقامة هي أحد المحدّدات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (Aubert & Kelsey, 2000; Kouzes & Posner, 1993).

بيد أنّ النزعة إلى الخير والاستقامة بحد ذاتهما ليستا كافيتين لبناء الثقة. فلا بد أنّ يمتلك الرئيس القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه. وتعني القدرة مجموعة من المهارات، والكفاءات، والخصائص، يمتلكها المدير في مجال عمله، تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل (Mayer et al., 1995). ويمكن الحكم على قدرة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات، أو من خلال أدائهم لأعمالهم. ويرى العديد من المنظّرين أنّ قدرات الرؤساء تُعد محدداً مهماً لثقة المرؤوسين بهم، ويؤكدون أنّ ثقة المرؤوسين برؤسائهم تزداد عندما يرون أنّ رئيسهم يملك الكفاءة اللازمة لأداء عمله (Sonnenburg, 1994). فحينما يدرك المرؤوسون أنّ رئيسهم يتسم بالكفاءة، فإنهم يبادرون إلى الوثوق به، والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل مشاكل العمل. وقد كشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية عن أنّ القدرة هي أحد المحدّدات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (Butler, 1991; Mayer & Davis, 1999; Aubert & Kelsey, 2000).

وهكذا، يبدو جلياً أنّ العوامل الثلاثة: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، هي عوامل أساسية لتكوين ثقة المرؤوس بالرئيس، وعلى هذا الأساس

تم صياغة الفرضية الأولى على النحو التالي: "هناك علاقة طردية بين ثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس إلى الخير، واستقامته، وقدرته، وفقاً لإدراك المرؤوس".

آثار الثقة بالرئيس:

من المتوقع أنّ تفضى الثقة الإيجابية بالرئيس إلى تحقيق العديد من الآثار الإيجابيّة للفَرْد والمُنظّمة. ومن بين أبرز الآثار التى أشار إليها الكتاب فى هذا المجال: الرضا عن الرئيس (Liden & Graen 1980; Duchon et al., 1986; Green et al., 1996; Liden & Maslyn, 1998; Dirks & Ferrin, 2002)، وسلوك المواطنة التنظيميّة (Wayne & Green, 1993; Anderson & Williams, 1996).

ويتضمن الرضا عن الرئيس الشعور الإيجابى للمرؤوسين تجاه رؤسائهم. وتؤكد أبحاث الثقة التنظيميّة أنّ من نتائج ثقة المرؤوسين برؤسائهم شعورهم بالرضا عن هؤلاء الرؤساء. ففى دراسة عن العاملين فى عدد من المنظمات العامة والخاصة فى غرب ولاية ميتشغان الأمريكية، وجد (Mishra & Morrissey, 1990)، أنّ أحد الإيجابيات لارتفاع مستوى الثقة تحسن العلاقات الشخصية والانفتاح بين الأفراد فى العمل. من جهة ثانية، وجد (Driscoll, 1978) أنه بصرف النظر عن درجة مشاركة الفرد فى اتخاذ القرار، فإن الموظّفين الذين يثقون برؤسائهم يميلون فى العادة لأن يكونوا أكثر رضا. وبالمثل خلص (Sgro et al., 1980) إلى أنّ المرؤوسين الذين كانت ثقتهم برؤسائهم عالية، كانوا أكثر رضا من الذين كانت ثقتهم بهم منخفضة. وفى دراسة استكشافيّة عن العلاقة بين مندوبى المبيعات ورؤسائهم، وجد (Lagace, 1991) أنّ الثقة المتبادلة فى العلاقة بين مندوبى المبيعات ورؤسائهم كان لها تأثير فى رضا مندوبى المبيعات. وعلى المنوال نفسه، بينت نتائج دراسة (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996) أنّ الموظّفين الذين أظهروا ثقة عالية برؤسائهم كانوا يجنحون إلى إظهار مستويات عالية من الرضا عنهم. وهكذا يمكن استنتاج أنّ المرؤوس الّذى يثق فى رئيسه يشعر بالرضا عن

ذلك الرئيس. ووفقاً للنتائج السابقة تم صياغة الفرضية الثانية على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس ورضا المرؤوس عن رئيسه".

أما سلوك المواطنة التنظيميّة فيمثل: "سلوكاً فردياً اجتهادياً (غير إلزامى)، لا يرتبط بصورة مباشرة أو ظاهرة بالنظام الرسمى للمكافآت، وإجمالاً يعزز الأداء الفاعل والاقتصادى للمُنظّمة." (Organ, 1988: 4). ففى سلوك المواطنة التنظيميّة يذهب الفرد، من تلقاء نفسه، إلى أبعد من متطلبات العمل المحددة رسمياً، ويؤدى أعمالاً مفيدة للمنظمة، غير مفروضة عليه، ودون توقع الحصول على مقابل أو تعويض مباشر.

ويرى (organ, 1988) أن سلوك المواطنة التنظيميّة له أشكال متعددة، من بينها ما أسماه يقظة الضمير (conscientiousness). وتعنى يقظة الضمير السلوك الاجتهادى للفرد الذى يذهب إلى أبعد من مقتضيات الحدود الدنيا لدوره فى المنظمة، (مثل: قضاء وقت كبير لإنجاز مهام العمل على النحو المطلوب، والالتزام بحضور الاجتماعات فى مواعيدها، واحترام أنظمة العمل، وبصفة عامة، العمل على ما يحقق مصلحة العمل دون الاهتمام بتحقيق مغانم شخصية).

وقد أشار عدد من المنظّرين إلى أنّ سلوك المواطنة التنظيميّة، فى جزء منه، نتاج لعلاقات الثقة الشخصية فى المنظمة (Eisenberger et al., 1986; Organ, 1990). فإذا وثق الموظّفون برئيسهم ولّد ذلك لديهم سلوكاً عالياً من المواطنة التنظيميّة، والعكس صحيح (Podsakoff et al., 1990). وفى هذا الإطار يؤكد(Konovsky & Pugh, 1994) أنه من المرجح أنّ يتسم الموظّفون بسمات المواطنة التنظيميّة عندما يثقون برؤسائهم، وعلى نحو مماثل، يرى (Deluga, 1994) أنّ الثقة بالرئيس تعزز سلوك المواطنة التنظيميّةً. لذا يبدو معقولاً القول إنه عندما يكون هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن المرؤوس يكون أكثر استعداداً للانغماس فى نشاطات تخرج عن نطاق دوره المحدد، وهو ما تتسم به سلوكيات يقظة الضمير ضمن سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كشف عدد من الدراسات النقاب عن وجود علاقة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة بأبعادها المختلفة (Podsakoff et al., 1990; Marlowe & Nyhan, 1992; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks & Ferrin, 2002). ومن هذا المنطلق تم صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالى:"هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس وبين سلوك المواطنة التنظيميّة للمرؤوس".

محدّدات الثقة بالمنظمة وآثارها:

عندما يقرر الموظّفون أنهم سيثقون بمنظمتهم أو العكس، فإنهم يتخذون قرارهم هذا من خلال متابعتهم المستمرة للبيئة التنظيميّة(Carnevale, 1988). وتنقل العمليّات التنظيميّة إلى الموظّفين منظور المُنظّمة والأدوار المتوقعة منهم، ومن ثم يبادل الموظّفون المنظمة علاقات الثقة التى توصلها إليهم.

ولعل من الأهمية الإشارة فى هذا المجال إلى أنّ البحوث الميدانية التى تمت فى مجال ثقة الأفراد بالمنظمة تُعد محدودة نسبيًا (Costigan et al., 1998). وعلى أساس ما تضمنته الأدبيات المتاحة فى هذا المجال فيمكننا افتراض أنّ العدالة التنظيميّة، والدعم التنظيمىّ يُعدان محددين لثقة الموظف بالمنظمة.

محدّدات الثقة بالمنظمة:

ترجع العدالة التنظيميّة إلى إدراكات الموظّف للإنصاف فى المنظمة. وبوجه خاصٍ، تركّز العدالة التنظيميّة - بصفة عامة - على عدالة النتائج التى يحصل عليها الموظف، وعلى عدالة الوسائل التى تم من خلالها تحديد هذه النتائج. وغالباً ما تشير الأدبيات إلى مصدرين أساسيين للعدالة التنظيميّة: العدالة التوزيعيّة والعدالة الإجرائيّة. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين إدراك العدالة التنظيميّة بنوعيها التوزيعيّة والإجرائيّة (Alexander & Ruderman, 1987; McCauley & Kuhnert, 1992; Pillai et al., 2001; Konovsky & Pugh, 1994).

وتُعنى العدالة التوزيعيّة بتوزيع النتائج التى يحصل عليها الموظّف، أى أنها تركّز على مضمون العدالة (عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظف). وهكذا، فمن المرجح أنّ يكون لدى الموظّف، حين يُدرك أنّ هناك إنصافاً فى توزيع أعباء العمل أو المكافآت من قِبل المُنظّمة، اتجاهات إيجابيّة نحو المُنظّمة (Moorman, 1991). وسيشعر فى هذه الحالة بالتقدير والأهمية، وبالتالى، سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل. وقد أظهرت البحوث وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعيّة والثقة التنظيميّة (Pillai et al., 2001)، حيث إنّ شعور الفرد بعدالة توزيع المخرجات يؤثر إيجابياً فى ثقته بالمنظمة.

من ناحية أخرى، تركّز العدالة الإجرائيّة على موضوعية الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج ألتى يحصل عليها الفرد. فهى تعكس درجة إدراك الأفراد بأن قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية. ويؤكد بعض المنظّرين على أنّ الإجراءات الموضوعية المنصفة تقترن باتجاهات إيجابيّة نحو المُنظّمة، وتتضمّن هذه الاتجاهات الإيجابيّة الثقة بالمنظمة (Lind & Tyler, 1988). وقد كشفت البحوث الميدانية عن أنّ العدالة الإجرائيّة ترتبط طردياً بالثقة (Eisenhardt 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991; Cropanzano & Folger, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Tyler & Degoey, 1996; Brockner et al., 1997).

أما الدعم التنظيميّ المُدرك فيعنى الاعتقاد بأن "الموظّفين يكوّنون إدراكًا عامًا فيما يتصل بمدى تثمين المُنظّمة لإسهاماتهم واهتمامها بمصالحهم الشخصية" (Eisenberger et al., 1986: 504). وقد يبنى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيميّ على عوامل، مثل: استعداد المُنظّمة لتزويدهم بمساعدة خاصّة، أو معدات خاصّة تساعدهم على إنجاز أعمالهم، أو استعداد المنظمة لتوفير فرص للتدريب فى المجال الذى يرغبون.

ويؤدى الاعتقاد القوى لدى الموظّف بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادلة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبنى اتجاهات إيجابية نحوها،

والتفانى فى أداء مهام عمله؛ ثقة منه أنّ المنظمة ستقابل الجهد الذى يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة (Eisenberger et al., 1986; Organ & Konovsky, 1989). وبشكل عام، يبدو أنّ الموظّفين الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمىّ، هم أكثرُ احتمالاً لأنّ يثقوا بمنظماتهم من الذين يشعرون أنها لا تُثمّن إسهاماتهم. وقد أظهرت بعض الدراسات ارتباط إحساس الموظفين بالدعم التنظيمىّ بالثقة بالمنظمة، ومن هذه الدراسات دراسة (McCauley & Kuhnert, 1992)، التى كشفت عن أنّ ثقة الموظّفين بالمنظمة مرتبطة بالدعم الذى توفره لهم، مثل إتاحة الفرصة للتطوّر المهنىّ، فحينما يؤمن الموظّف أنّ المنظمة ملتزمة بتطوره المهنى فإنه يطور إحساسه بالثقة فيها. كما وجد (Whitener, 1997) أنّ إدراكات الموظّفين للدعم التنظيمىّ كانت مرتبطة ارتباطاً قوياً بالثقة بالمنظمة.

وانسجاماً مع الجدليات النظرية، والنتائج الميدانية السابقة فمن المتوقع أنّ تؤثر مستويات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك على مستوى الثقة بالمنظمة. وعلى هذا الأساس، تم صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك".

آثار الثقة بالمنظمة:

من المتوقع أنّ يتمخض عدد من الآثار الإيجابيّة نتيجة ارتفاع مستوى ثقة الموظّفين بمنظماتهم. ومن بين أبرز آثار الثقة فى المنظمة التى أشار إليها المفكرون فى هذا المجال: الولاء التنظيمىّ، والنية لترك العمل.

ويعنى الولاء التنظيمىّ الالتصاق النفسىّ الذى يشعر به الموظّف تجاه المنظمة (O'Reilly & Chatman, 1986). ويتسم الموظّفون ذوو الولاء التنظيمىّ العالى باستبطانهم لقيم المنظمة، واستعدادهم لبذل جهد كبير لمساعدتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم رغبة قويّة للاستمرار بالعمل بها (Porter et al., 1974).

ويؤكد المفكرون فى هذا المجال أنّ الثقة تؤثر إيجابياً فى مستوى الولاء التنظيمى، مثلما أنّ انعدامها يسهم فى انخفاض ذلك المستوى من الولاء. (Diffie-Couch, 1984) وقد بينت الدراسات أنّ للثقة تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا فى الولاء التنظيمىّ (Kanter, 1972; Matthai, 1989; Walter et al., 2000; Laschinger et al., 2001; Dirks & Ferrin, 2002) وانسجاماً مع الطرح السابق صيغَت الفرضية الخامسة على النحو التالى: "هناك علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة والولاء التنظيمىّ".

أما النيّة لترك العمل بالمنظمة فتعنى عدم رغبة الفرد للاستمرار فى العمل بالمنظمة والاحتفاظ بعضويتها. ويعتقد الكثيرون أنّ المستويات العالية من الثقة داخل المنظمة يمكن أنّ تساعد على الحد من دوران العمل (Sonnenburg, 1994). فعندما يَثِقُ الموظّفون بالمُنظّمة، فإنهم ينمّون نوعاً من الالتصاق النفسى بها، ولا تكون لديهم النيّة لترك العمل فيها.

وقد وجد (Mishra & Morrissey, 1990) أنّ انخفاض دوران العمل كان إحدى مزايا الثقة. كذلك توصل (Konovsky & Cropanzano, 1991) إلى أنّ الثقة فى الإدارة كانت مرتبطة بشكل عكسى، إلى حدٍ كبير، بنوايا ترك العمل، وهى النتيجة نفسها التى توصلت إليها دراسة (Costigan et al., 1998). وبناءً على ما تقدم تم صياغة الفرضية السادسة والأخيرة على النحو التالى: "هناك علاقة عكسية بين الثقة بالمنظمة ونية ترك العمل".

منهجية البحث:

مجتمع البحث وعينته:

يتكّون مجتمع الدراسة من الموظّفين العاملين فى الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والمعينين على السلم العام للموظّفين للخدمة المدنية. وقد تم اختيار أفراد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة (convenient) من بين العاملين فى (١١) وزارة

بمدينة الرياض تم اختيارها بطريقة عشوائية، وكانت كالتالى: وزارة التعليم العالى، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة العدل، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة الصحة، وزارة الحج، وزارة الزراعة، وزارة البترول والثروة المعدنية، وزارة النقل.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (Matlack, 1994):

حيث إن: $$n = \frac{z^2 p\,(1-p)}{e^2}$$

$n =$ حجم العينة المطلوبة.

$Z =$ درجة المعيارية عند مستوى ثقة معينة.

$p =$ نسبة المفردات فى المجتمع التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها.

$e =$ هامش الخطأ المقبول فى النتائج.

فإذا كانت نسبة المفردات التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها تساوى ٥٠٪ (أى أن p = ٠,٥)، بدرجة ثقة مقدارها ٩٥٪ (قيمة Z المعيارية المناظرة = ١,٩٦)، وبتحديد نسبة الخطأ المقبول بمقدار ٠,٠٥، فإن حجم العينة المطلوب للدراسة وفقاً للمعادلة يساوى ٣٨٤ موظفاً.

$$\text{حجم العينة} = \frac{١,٩٦^{٢} \times ٠,٥ \times (١-٠,٥)}{٠,٠٥^{٢}} = ٣٨٤$$

ولضمان الحصول على العدد المطلوب، فقد تم توزيع (٥٥٠) استبانة على الموظفين فى الأجهزة الحكومية بنسب متساوية (٥٠ استبانة لكل وزارة)، أجاب (٣٩٧) فرداً منهم عليها (٧٢,٢٪). وكان تسع من الاستبانات المسترجعة غير كاملة، وبالتالى لم يتم استخدامها. وهكذا فقد بلغ عدد الاستجابات النهائيّة

الصالحة للتحليل (٣٨٨) استبانة، أى ما نسبته (٧٠,٥٪) من عدد الاستبانات الموزعة.

وكان متوسط أعمار المستجيبين ٣٥,٨ سنة (الانحراف المعيارى ٧,٧٧). وشكّل الحاصلون على درجة جامعية العدد الأكبر من المستجيبين (٥٧,٢٪). وبلغ متوسط خدمتهم فى العمل ١٠,٦ سنوات (الانحراف المعيارى ٥,٧٩).

أداة الدراسة:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة أُعدت فى مجال البحث الحالى. وقد تضمنت الاستبانة عدداً من المتغيرات الديموغرافيّة شملت: عمر المجيب، ومستواه التعليمى، وخبرته الوظيفية. كما تضمنت الاستبانة مقاييس المتغيرات الرئيسية للدراسة، التى تم اختيارها من بين المقاييس ذات الخصائص السيكومترية المعروفة فى الأدبيات. وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات على شكل مقياس ليكرت المكون من ٧ نقاط (١= لا أوافق مطلقاً)، (٧= موافق بشدة).

وقد تمت ترجمة المقاييس المستخدمة من الإنجليزية إلى العربية من قبل الباحث. وقد تم عرض المقاييس على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صحتها وسلامتها، ومن ثم أُجريت عليها التعديلات المقترحة.

النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة:

تم قياس متغيرات النزعة لعمل الخير، والاستقامة، والقدرة، باستخدام أربع فقرات لكل متغير، تم الحصول عليها من الأداة التى طورها (Schoorman et al., 1996). ويقيس مقياس النزعة إلى الخير النوايا الطيبة والإيجابية للرئيس نحو المرؤوس، وذلك من وجهة نظر المرؤوس. ويقيس مقياس الاستقامة ما يتمتع به الرئيس من سمات واتجاهات أخلاقية تجاه الآخرين. أما مقياس القدرة فيقيس كفاءة الرئيس الظاهرة فى أداء عمله. وقد أظهرت الدراسة الحالية أنّ مُعامل الثبات

لمقياس النزعة لعمل الخير بلغ ٠,٧٤، و٠,٧٩ لمقياس الاستقامة، وبلغ ٠,٨٣ لمقياس القدرة.

الرضا عن الرئيس:

تم قياس الرضا عن الرئيس باستخدام المقياس الذى طوره (Jaworski & Kohli, 1991) والمكون من أربع فقرات. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٨٥.

سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير):

تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس سلوك المواطنة التنظيميّة (Organizational Citizenship Behavior Scale 'OCB') الذى صممه (MacKenzie et al., 1993)، وذلك لقياس بُعد يقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيمية. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٩٥.

العدالة التوزيعيّة:

لقياس العدالة التوزيعيّة تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس العدالة التوزيعيّة (Distributive Justice Index 'DJI') الذى طوره (Price & Mueller, 1986)، الذى يقيس مدى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظّف. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٨١.

العدالة الإجرائيّة:

لقياس العدالة الإجرائيّة تم استخدام ثلاث فقرات من مقياس العدالة الإجرائيّة (Procedural justice Scale) الذى صممه (Greenberg, 1986)، الذى يقيس عدالة الإجراءات فى المنظمة. وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ٠,٩١.

الدعم التنظيمىّ المدرك:

لقياس مستوى الدعم التنظيمىّ المدرك تم استخدام ثلاث فقرات من المقياس المختصر لمسح الدعم التنظيمىّ المدرك (Survey of Perceived Organization-

al Support 'SPOS') الذى صممه (Eisenberger et al., 1986, 1990)، الذى يقيس درجة الإدراكات بأن المنظمة تُثمّن إسهامات الموظّفين وتهتم بمصلحتهم. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٧١.

الولاء التنظيميّ:

لقياس مستوى الولاء التنظيميّ تم استخدام المقياس المختصر لاستبانة الولاء التنظيميّ (Organizational Commitment Questionnaire 'OCQ') التى صممها (Mowday et al., 1979)، والمكون من ست فقرات. وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٧٣ .

النية لترك العمل:

لقياس النية لترك العمل تم استخدام (٣) فقرات من استبانة مشيغان للتقييم التنظيمى (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) التى أعدها (Seashore et al., 1982). وقد بلغ مُعامل الثبات للمقياس ٠,٩١ .

الثقة التنظيميّة:

لقياس مستوى ثقة الموظّف برئيسه ومنظمته تم استخدام مستودع الثقة التنظيميّة (Organizational Trust Inventory) الذى طوره (Nyhan & Marlowe, 1997) والمكون من (١٢) فقرة، ثمان منها لقياس الثقة بالرئيس، وأربع لقياس الثقة بالمنظمة إجمالاً. وقد بلغ مُعامل الثبات لمقياس الثقة بالرئيس ٠,٨٤، أما معامل الثبات لمقياس الثقة بالمنظمة فبلغ ٠,٨٢ .

النتائج:

محدّدات الثقة بالرئيس:

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعلاقة بين النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة باعتبارها محددات للثقة بالرئيس تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وقد

بينت النتائج (جدول ١) أنّ النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة كانت مؤشرات ذات دلالة إحصائية للثقة بالرئيس؛ الأمر الذى يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ويتبين من الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين متغيرات النزعة إلى الخير، والقدرة، والاستقامة مجتمعة وبين الثقة بالرئيس بلغ ٠,٨٤، أى أنه، بصفة عامة، نستطيع تفسير نحو ٨٤٪ من التباين فى مستوى الثقة بالرئيس من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة. وبهذه القيمة يمكن القول إنّ المتغيرات المستقلة الثلاثة تُعد مؤشراً قوياً على درجة الثقة الرئيس.

ويتفحص مُعاملات الانحدار (Beta) بوصفها معيارًا للمقارنة بين تفاوت درجة تأثير كلّ متغير مستقل فى مستوى الثقة بالرئيس يظهر أنّ متغير النزعة إلى الخير هو أفضل مؤشر على مستوى الثقة بالرئيس (معامل الانحدار = ٠,٥٢، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، يليه متغير الاستقامة (معامل الانحدار = ٠,٢٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١) ، فمتغير القدرة (معامل الانحدار = ٠,٢٠، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١). ويظهر الجدول معنوية الانحدار الكلى (قيمة ف = ٦٧٦,١٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغيرات النزعة إلى الخير، والقدرة، والاستقامة تسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الثقة بالرئيس.

جدول رقم (١)

الانحدار المتعدد لمحدّدات الثقة بالرئيس

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط(r)	معامل الانحدار (Beta)
النزعة إلى الخير	٠,٨٧ **	٠,٥٢ **
الاستقامة	٠,٨١ **	٠,٢٩ **
القدرة	٠,٧٩ **	٠,٢٠ **
معامل لتحديد (R^2) = ٠,٨٤		
قيمة ف (F) = ٦٧٦,١٩ **		

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

آثار الثقة بالرئيس:

لاختبار الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقتين بتأثير الثقة بالرئيس على كلٍّ من الرضا عن الرئيس، وسلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير) تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج (جدول ٢) أنّ الثقة بالرئيس ترتبط ارتباطاً إيجابياً، وذا دلالة إحصائية، بالرضا عن الرئيس، وبسلوك المواطنة التنظيميّ (يقظة الضمير). وهكذا فإن الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقتين بأن الثقة بالرئيس مرتبطة إيجابياً برضا المرؤوسين عن الرئيس وبسلوك المواطنة التنظيميّة تم قبولها.

ويُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الرضا عن الرئيس والثقة بالرئيس بلغ (٠,٧٤)، أى أنه، بصورة عامة، وبهذه القيمة يمكن القول إنّ الثقة بالرئيس تُعد مؤشراً قوياً على مستوى الرضا عن الرئيس. من ناحية أخرى، يُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير) والثقة بالرئيس بلغ ٠,٥٧ أى أنّ الثقة بالرئيس تُعد مؤشراً جيداً على مستوى يقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيميّة. ويُظهر الجدول معنوية الانحدار بالنسبة لمتغيرى الثقة بالرئيس والرضا عن الرئيس (قيمة ف = ١١٢٢,٠٩، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغير الثقة بالرئيس يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الرضا عن الرئيس. كذلك يُظهر الجدول مستوى الدلالة العالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى الثقة بالرئيس ويقظة الضمير من سلوك المواطنة التنظيميّة (قيمة ف = ٥٠٩,٤٤، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، الأمر الذى يعنى أنّ متغير الثقة بالرئيس يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى سلوك المواطنة التنظيميّة (يقظة الضمير).

جدول رقم (٢)

الانحدار البسيط لتأثير الثقة بالرئيس على الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّة

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط(r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)
الرضا عن الرئيس	٠,٨٦ **	٠,٧٤	١١٢٢,٠٩ **
سلوك المواطنة التنظيمية (يقضة الضمير)	٠,٧٥ **	٠,٥٧	٥٠٩,٤٤ **

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

محدّدات الثقة بالمنظمة:

لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالعلاقة بين العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك كمحدّدات للثقة فى المنظمة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وقد كشفت النتائج (جدول ٣) عن أنّ العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك كلها كانت مؤشرات ذات دلالة إحصائية للثقة فى المنظمة؛ الأمر الذى يعنى قبول الفرضية الرابعة.

ويُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الثقة بالمنظمة ومتغيرات العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيميّ المدرك معاً بلغ ٠,٦٨، أى أنه، بصفة عامة، نستطيع تفسير نحو ٦٨٪ من التباين فى مستوى الثقة بالمنظمة من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة. وبهذه القيمة يمكن القول إنّ المتغيرات المستقلة تُعد مؤشراً قوياً على مستوى الثقة بالمنظمة.

ويظهر من تفحص مُعاملات الانحدار (Beta) أنّ متغير العدالة التوزيعيّة هو أفضل مؤشر على درجة الثقة بالمنظمة (معامل الانحدار = ٠,٤١، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، يليه متغير العدالة الإجرائيّة (معامل الانحدار = ٠,٣٥، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، فالدعم التنظيميّ المدرك (معامل الانحدار = ٠,١٣،

مستوى الدلالة < ٠,٠٠١).. ويُظهر الجدول دلالة إحصائية عالية للانحدار الكلى (قيمة ف = ٢٦٨,٧١، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)، أى أنّ متغيرات العدالة الإجرائيّة، والعدالة التوزيعيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك تسهم كلها بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الثقة بالمنظمة.

جدول رقم (٣)
الانحدار المتعدد لمحدّدات الثقة بالمنظمة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط(r)	معامل الانحدار (Beta)
العدالة التوزيعية	** ٠,٧٨	** ٠,٤١
العدالة الإجرائية	** ٠,٧٦	** ٠,٣٥
الدعم التنظيمى المدرك	** ٠,٧١	** ٠,١٣
معامل التحديد (R^2) = ٠,٦٨		
قيمة ف (F) = ٢٦٨,٧١ **		

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

آثار الثقة بالمنظمة:

لاختبار الفرضيتين الخامسة والسادسة المتعلقتين بتأثير الثقة بالمنظمة على الولاء التنظيمىّ من جهة، والنية لترك العمل من جهة أخرى تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج (جدول ٤) أنّ الثقة بالمنظمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً، وذا دلالة إحصائية، بالولاء التنظيمىّ، وارتباطاً عكسياً، وذا دلالة إحصائية، بالنية لترك العمل. وهكذا يمكن قبول الفرضيتين الخامسة والسادسة.

ويُظهر الجدول أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين الولاء التنظيميّ والثقة بالمنظمة بلغ ٠,٢٣، أى أنه، بوجهٍ عام، وبهذه القيمة يمكن القول إنّ الثقة بالمنظمة تُعد مؤشراً على مستوى الولاء التنظيميّ. من جهة أخرى، يظهر أنّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين نية ترك العمل والثقة بالمنظمة بلغ (- ٠,١٢) أى أنّ الثقة بالمنظمة تُعد مؤشراً عكسياً لنية ترك العمل.كذلك يُظهر الجدول مستوى دلالة عالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى الولاء التنظيميّ والثقة بالمنظمة (قيمة ف = ١١٣,٩٧، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)؛ الأمر الذى يعنى أنّ مستوى الثقة بالمنظمة يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير مستوى الولاء التنظيميّ. إلى جانب ذلك، يُظهر مستوى دلالة عالية للانحدار بالنسبة لمتغيرى النية لترك العمل والثقة بالمنظمة (قيمة ف = ١١٣,٩٧، مستوى الدلالة < ٠,٠٠١)؛ الأمر الذى يعنى أنّ مستوى الثقة بالمنظمة يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة فى تفسير النية لترك العمل.

جدول رقم (٤)

الانحدار لتأثير الثقة بالمنظمة على الولاء التنظيمى والنية لترك العمل

المتغيرات	معامل الارتباط(r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)
الولاء التنظيمى	٠,٤٨ **	٠,٢٣	١١٣,٩٧ **
النية لترك العمل	-٠,٣٤ **	٠,١٢	٤٨,٦٩ **

**جوهرية عند مستوى ٠,٠٠١

المناقشة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث ثقة المرؤوسين بالمنظمات من منظورين أساسيين: الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالمنظمة. وعلى هذا الأساس حاولت الدراسة التمييز بين محدّدات الثقة بالرئيس وآثارها من جهة، وبين محدّدات الثقة بالمُنظّمة وآثارها من جهة أخرى، رغم الارتباط بين الاثنتين؛ إذ يظهر من الأدبيات أنّ لكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة محدّدات وآثاراً مُختلفة. وقد ركّزت الدراسة على المحدّدات والآثار الرئيسية التى تضمنتها الأدبيات لمستوى الثقة فى الحالتين. وهكذا تناولت الدراسة ثلاثة محدّدات محتملة للثقة بالرئيس وثلاثة محدّدات للثقة بالمنظمة، كذلك تناولت أثرين متوقعين للثقة فى الحالتين. وقد قدمت الدراسة الحالية دليلاً عملياً يدعم فرضياتها؛ الأمر الذى يسهم فى زيادة مستوى الفهم للثقة فى المنظمات.

الثقة بالرئيس:

أحد العناصر المهمة لتحقيق النجاح فى المُنظّمات هو درجة الثقة التى يغرسها الرؤساء لدى مرؤوسيهم. فالثقة بالرئيس تقود إلى تحقيق التعاون الاجتماعىّ والمهنىّ فى مكان العمل، اللذين يُعدان مفتاحين رئيسيين لتحقيق التميز فى النتائج والنجاح النوعى فى المنظمات.

وباستعراض نتائج الارتباط بين محدّدات الثقة بالرئيس ومستوى ثقة المرؤوسين به، لاحظنا أنّ ما يتسم به الرئيس المباشر من نزعة إلى الخير، واستقامة، وقدرة فى أداء عمله كان له ارتباط قوى بثقة المرؤوسين به. وبوجه خاص أبرزت النتائج أنّ نزعة الرئيس إلى الخير كانت المفتاح الأساسى لبناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم، حيث كانت النزعة إلى الخير المؤشر الأقوى على درجة ثقة المرؤوسين بالرؤساء. وتدعم هذه النتيجة النموذج الذى قدمه (Mayer et al., 1995)، والذى يؤكد أنّ القدرة، والنزعة إلى الخير، والاستقامة كلها ترتبط إيجابياً بالثقة بالرئيس المباشر. كذلك تتفق هذه النتيجة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة، على سبيل المثال: (Cook & .Wall, 1980; Butler, 1991).

من ناحية أخرى، فإن نتائج الدراسة الحالية أكدت العلاقة الإيجابيّة بين الثقة بالرئيس والرضا عنه؛ الأمر الذى أكدته نتائج عدد من الدراسات السابقة أيضاً، التى أظهرت أنّ علاقة الثقة بالرئيس قد تسهم فى خلق إحساس بالرضا عنه لدى المرؤوسين (Driscoll, 1978; Sgro et .al., 1980; Lagace, 1991; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). كذلك، أكدت الدراسة الحالية العلاقة الإيجابيّة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيميّ لدى المرؤوسين. وتؤكد هذه النتيجة ما أظهرته بعض الدراسات السابقة من أنّ الثقة تغذى سلوك المواطنة التنظيميّة (Podsakoff et al., 1990; Marlowe & Nyhan, 1992; Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks & Ferrin, 2002;).

وبصفة عامة، يظهر من خلال ما تم استعراضه من دراسات نظرية وميدانية، وفى ذلك نتائج الدراسة الحالية، فيما يتعلق بثقة المرؤوسين برؤسائهم، أنّ بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يُعد عاملاً مهماً للإدارة الفاعلة للمنظمات. وفى ضوء العلاقة الطردية القوية بين متغيرات النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة وبين الثقة بالرئيس، يظهر جلياً أهمية هذه العوامل فى بناء الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم. وبمعنى آخر فإن على الرؤساء أنْ يبادروا إلى تقديم المساعدة اللازمة لمرؤوسيهم فى كلّ الأوقات، وأن يُظهروا النوايا الحسنة تجاههم. كذلك ينبغى لهم التحلى بالأمانة والمصداقية والتجرد من النزعات الشخصية، والبعد عن الغش والخداع فى تعاملهم مع مرؤوسيهم. بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير مهاراتهم فى أداء مهام أعمالهم، لكى تكون لديهم الكفاءة اللازمة لأدائها بأفضل صورة ممكنة.

كذلك تُظهر النتائج أهمية الثقة بالرئيس فى خلق مشاعر الرضا عنه وتغذية مشاعر المواطنة التنظيميّة لدى مرؤوسيه. وهو الأمر الذى يعكس ضرورة العمل على تشجيع بناء الثقة بالرئيس، من خلال العمل على تعزيز مستويات القدرة، والنزعة للخير، والاستقامة لدى الرئيس، الذى من شأنه أنْ يؤدى فى نهاية المطاف إلى خلق مشاعر الرضا عن الرؤساء، وتعزيز المواطنة التنظيميّة لدى

المرؤوسين، بما تحمله من معانى التفانى فى العمل والذهاب إلى أبعد من مجرد الوقوف عند الحدود الدنيا للمتطلبات الرسمية للوظيفة.

ومن الأمور التى تؤكدها الأدبيات لرفع مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم ضرورة توفير التدريب المناسب للرؤساء لتعميق إدراكهم بمكونات سلوكيات الثقة وآثارها، ومن أجل تحقيق فهم أفضل للتمييز بين الثقة الشخصية والتنظيميّة، والوسائل الفاعلة لتوليد الثقة فى المرؤوسين. ذلك أنّ معظم الأبحاث القائمة فى هذا المجال تضع مسؤولية بناء الثقة على عاتق الرؤساء، وتؤكد أنّ بناء الثقة هى قضية تخص الإدارة ولا تخص الموظّف. أى أنها تقع ضمن مسؤوليّات الرئيس كرمز للسلطة الرمزية فى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، ليكون مبادراً بالسلوكيات التى تساعد على بناء الثقة، حيث إنّ سلوكيات الرؤساء والإجراءات التى يتخذونها توفر دعائم بناء الثقة ومد جسورها مع المرؤوسين (Whitener et al., 1998).

الثقة بالمنظمة:

مثلما أنّ ثقة المرؤوسين برؤسائهم مهمة لتحسين مستوى الأداء فى المنظمات، فإن ثقة الأفراد بالمنظمات التى يعملون بها تُعد أمراً فى غاية الأهمية. فالمنظمات التى تستطيع أنّ تبنى الثقة بينها وبين أعضائها تكون قادرة على خلق بيئة إيجابية تتسم بالحيوية والتعاون والأداء المتميز؛ مما يدفع فى نهاية الأمر نحو تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفاعليتها، وتحقيقها لغاياتها على خير وجه.

ويتفحص نتائج محدّدات الثقة بالمنظمة، نرى أنّ نتائج الدراسة الحالية تقدم دلائل واضحة على أنّ متغيرات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيمىّ المدرك ترتبط كلها ارتباطاً إيجابياً بالثقة بالمنظمة. وقد كان تأثير العدالة التوزيعيّة على مستوى الثقة بالمنظمة هو الأقوى، يليه تأثير العدالة الإجرائيّة، ثم الدعم التنظيمىّ المدرك. وبذلك تتمشى نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التى أُجريت لاستقصاء الارتباط بين درجة الثقة بالمنظمة وبين العدالة التوزيعيّة (Pillai et al., 2001; Cropanzano & Folger, 1991)،

والعدالة الإجرائيّة (Konovsky & Cropanzano, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Tyler & Degoey, 1996; Brockner et al., 1997)، والدعم التنظيميّ المدرك (Pillai et al., 2001; McCauley & Kuhnert, 1992).

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ الولاء التنظيميّ يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة، وهو ما بينته نتائج الدراسات السابقة (Konovsky & Cropanzano, 1991; Walter et al., 2000; Laschinger et al., 2001; Dirks & Ferrin, 2002). كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنّ الثقة بالمنظمة ترتبط ارتباطاً عكسياً بالنية لترك العمل، وذلك يتفق مع ما أظهرته الدراسات السابقة (Costigan et al., 1998; Konovsky & Cropanzano, 1991; Dirks & Ferrin, 2002).

وبصورة عامة، فإن النتائج السابقة تستدعى التنبيه إلى أهمية الثقة بالمنظمة فى تحقيق الفاعلية التنظيميّة. وتشير نتائج الارتباط القوى بين متغيرات العدالة التوزيعيّة، والعدالة الإجرائيّة، والدعم التنظيميّ المدرك، وبين الثقة بالمنظمة بوضوح إلى أهمية هذه العوامل فى خلق جو مفعم بالثقة داخل المنظمة. كذلك تبين النتائج أهمية الثقة بالمنظمة فى تحقيق آثار إيجابية لها، وبوجه التحديد التأثير الإيجابى فى مستوى الولاء التنظيميّ، والعكسى فى النية لترك العمل. وهكذا يبدو واضحاً أهمية العمل على خلق جو تنظيميّ تسوده ثقة الموظّفين بالمنظمة التى يعملون فيها، وتبدو أهمية تحقيق العدالة بين الموظّفين من الناحية التوزيعيّة والإجرائيّة، إضافة إلى توفير الدعم التنظيميّ لهم بأبعاده المختلفة فى تحقيق مستويات عالية من الثقة بالمنظمة. ومتى ما سادت الثقة بالمنظمة فمن المرجح أنّ يرتفع مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم، وأن تقل رغبتهم فى ترك العمل فيها. وبمعنى آخر فإن ارتفاع درجة ثقة الأفراد بالمنظمة سيسهم فى زيادة تقبلهم لأهدافها وقيمها، واستعدادهم بالتالى لبذل أقصى جهد لتحقيق مصلحتها. كذلك فإن من المرجح أنّ يستمتع الموظّفون الذين يثقون بالمُنظّمة بالعمل فيها، ومن ثم فإنهم سيحاولون الاستمرار بالعمل. وهكذا فإن بناء الثقة يمكن أنّ يكون إستراتيجية فاعلة لتحقيق آثار إيجابية للمنظمة.

ولرفع مستوى إحساس الموظّفين بالعدالة التوزيعيّة، فإنه يمكن للمنظّمة، على سبيل المثال، مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل، والمكافآت بين الموظّفين، واستخدام الأساليب الموضوعية لتقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، ومن ثم تحديد نظام للأجور والمكافآت بناءً على أهمية واجبات الوظيفة وصعوبة مسؤوليّاتها. ولتحقيق العدالة الإجرائيّة، ينبغى العمل على تحقيق الموضوعية فى جميع إجراءات نظم العمل، وكذا تطبيق القرارات على الموظّفين جميعهم، دون تحيز، وإتاحة الفرصة للموظّفين للمشاركة فى القرارات والتعبير عن آرائهم بشأن القضايا المختلفة فى عملهم، وتوفير الآليات المناسبة التى يستطيع الموظّفون من خلالها التظلم من القرارات التى يشعرون أنها لم تنصفهم. ومثل هذه التدابير ستزيد من إحساس الموظّف بعدالة البيئة التنظيميّة، تلك العدالة التى تفضى بهم إلى الثقة بالآخرين فى هذه البيئة؛ مما يؤثر إيجابيًا فى النهاية فى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولتعزيز الدعم التنظيمىّ المدرك، ينبغى للمنظمة العمل على التأثير الإيجابى فى إدراكات الموظّفين، وذلك بتوفير الدعم المادى والمعنوى لهم، بتقديم المكافآت الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهنى واكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب، وتهيئة فرص الترقيات لمستحقيها. فضلاً عن ذلك، لابد من العمل على إثراء الوظائف، وذلك بتصميمها على نحو يتيح للموظّف الحصول على قدرٍ من التغذية العكسية عن أدائه، ويسمح له بقدرٍ من الحرية والمرونة فى أداء العملٍ.

وأخيراً، ينبغى الإشارة إلى أنّ للدراسة الحالية، شأنها شأن الدراسات الميدانية الأخرى، محدّدات يمكن أنْ تخلق فرصاً للبحوث المستقبلية فى هذا المجال. فرغم أهمية النتائج التى توصلت إليها الدراسة فى فهم الثقة فى المنظمات العامة، فإن الدراسة ما هى إلا خطوة أولية لفهم الثقة التنظيميّة فى المنظمات العامة السعودية. فمن ناحية، اقتصرت الدراسة على الأجهزة

الحكومية المركزية فى مدينة الرياض، وعلى هذا الأساس فإنه ينبغى للدراسات المستقبلية أنْ تتناول موضوع الثقة التنظيميّة فى سياقات تنظيميّة أخرى. ومن ناحية أخرى فإن العلاقات التى تضمنتها الدراسة لا تشمل كل المتغيرات المحددة لمستوى الثقة فى المنظمة والآثار التى تنجم عن مستوياتها المختلفة، وهناك العديد من المحدّدات والآثار الأخرى التى تستحق الدراسة فى هذا المجال. ويمكن للدراسات المستقبلية أنْ تتناول أنواعاً أخرى من الثقة فى المنظمة، مثل: الثقة بزملاء العمل، وثقة الرؤساء بالمرؤوسين، والثقة فى مجموعة العمل. كذلك يمكن للدراسات المستقبلية أنْ تبحث الارتباط بين الثقة ومؤثرات أخرى، مثل: مستوى الأداء الفردى والتنظيمىّ، ومستوى الإبداع السائد فى المنظمة. وبوجه خاص، فإنه يجب الإشارة إلى أنّ معظم الدراسات السابقة ركّزت على الثقة بين الرئيس والمرؤوس، فى حين أنّ دراسة الثقة بين الأفراد والمنظمة محدودة نسبياً. وقد بينت الدراسة الحالية أنّ المتغيرات التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والدعم التنظيمى، والولاء التنظيمى، والنية لترك لعمل) تسهم فى زيادة فهمنا لمعنى الثقة فى المنظمات. وبالنظر إلى هذه النتائج، فينبغى للدراسات المستقبلية أنّ تتوسع فى بحث العلاقة بين الثقة فى المنظمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل: (نظم التأديب، ونظم تقويم الأداء، والعدالة فى التعاملات، وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة).

وخلاصة القول، أن الدراسة الحالية أظهرت أنّ الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة هما بناءان متمايزان لهما محدّدات وآثار مختلفة. وأنّ المستويات العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تقترن بدرجة عالية من تحلى الرئيس بالنزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، علاوة على أنّ الدرجة العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تؤثر إيجابياً فى شعورهم بالرضا عن رؤسائهم، وعلى درجة سلوك المواطنة التنظيميّة لديهم. من جهة أخرى فإن المستويات المرتفعة من الثقة بالمنظمة تقترن بدرجة عالية من إدراك الموظّفين بالعدالة التوزيعيّة،

والإجرائيّة، والدعم التنظيميّ، إضافة إلى أنّ المستويات المرتفعة من ثقة الموظّفين تؤثر إيجابياً فى درجة الولاء التنظيميّ للموظّفين، وعكسياً فى نيتهم لترك العمل. وهكذا فإن الدراسة الحالية تزيد من فهمنا للثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فتؤكد أهمية بناء الثقة من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية، والنظم العادلة، ودعم الموظّفين.

المراجع

الغامدى. عبد الله عبد الغنى. "الثقة التنظيمية فى الأجهزة الإدارية السعودية." المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٤، عدد ٢، ١٩٩٠ م.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behavior." **Social Justice Research,** 1, 177-197.

Andaleeb, S.S. (1992). "The Trust Concept: Research Issues For Channels of Distribution." In J. Sheth (Ed.), **Research in Marketing,** 11, 1-34. Greenwich, CT: JAI Press.

Anderson, S.E. & Williams, L.J. (1996). "Interpersonal, Job and Individual Factors Related To Helping Processes at Work." **Journal of Applied Psychology,** 81, 282-296.

Argyris, C. (1973). **On Organizations of the Future.** Beverly Hills: Sage.

Athos, A.G. & Gabarro, J.J. (Eds.). (1978). **Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aubert, B.A. & Kelsey, B.L. (2000). "The Illusion of Trust and Performance." **Proceedings of the Information Systems Division,** Administrative Sciences Association of Canada Annual Meeting, Montreal.

Bahmanziari, T., Pearson, J.M. & Crosby, L. "Is Trust Important in Technology Adoption? A Policy Capturing Approach." Paper Submitted for Presentation at: **the36th Hawaii International Conference on Systems Sciences,** January 6-9, 2003.

Bennis, W. & Townsend, R. (1995). **Reinventing leadership.** New York: William Morrow & Co.

Bhattacherjee, A. (2002). "Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test." **Journal of Management Information Systems,** 19(1), 211-241.

Blomqvist K., Sundqvist S. & Soininen M. (2002). "Towards Measuring Inter-organizational Trust: Some Issues in Conceptualization and Operationalization of Trust in Recent Research on Inter-organizational Trust." A paper presented in the European Academy of Management Trust track in **the 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management,** Stockholm May 8th-11th.

Boss, R.W. (1978). "Trust and Managerial Problem Solving Revisited." **Group & Organizational Studies,** 3(3), 331-342.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). "When Trust Matters: The Moderating Effects Of Outcome Favorability." **Administrative Science Quarterly,** 42, 558-583.

Brower, H.H., Schoorman, F.D. & Hwee H.T. (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange." **Leadership Quarterly**, 11(2), 227-250.

Butler, J.K. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Condition of Trust Inventory." **Journal of Management,** 17, 643-663.

Carnevale, D.G. & Wechsler, B. (1992). "Trust in the public sector: Individual and organizational determinants." **Administration & Society,** 23, 471-494.

Carnevale, D.G. (1988). "Organization Trust: A Test of A Model of Its Determinants." **Unpublished doctoral dissertation,** Florida State University, Tallahassee.

Child, J. & Müllering, G. (2001). "The Development of Organizational Trust in the Chinese Business Context." **Research Papers in Management Studies.** The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Cambridge.

Cook, J. & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment." **Journal of Occupational Psychology,** 53, 39-52.

Costa, A.C. Roe, R.A., Taillieu, T. (2001). "Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness." **European Journal of Work and Organisational Psychology,** 10(3), 225-244.

Costigan, R., Ilter, S. & Berman, J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations." **Journal of Managerial Issues,** 10, 303-317.

Cropanzano, R. & Folger, R. 1991. "Procedural Justice and Worker Motivation." In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds), **Motivation and Work Behavior** (5th ed.). New York: McGraw Hill.

Cummings, L.L. & Bromily, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation," in Kramer, R. and Tyler, T. (Eds.), **Trust in Organizations,** Thousand Oaks, CA: Sage.

Deluga, R.J. (1994). "Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior." **Journal of Occupational & Organizational Psychology,** 67(4), 315-326.

Diffie-Couch, P. (1984). "Building A Feeling of Trust in The Company." **Supervisory Management,** 29(4), 31-36.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications For Research and Practice." **Journal of Applied Psychology,** 87, 611-628.

Dirks, K. T. (2000). "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball." **Journal of Applied Psychology**, 85, 1004-1012.

(٤٤ ,٣=ℵ 2)

Driscoll, J.W. (1978). "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction." **Academy of Management Journal**, 21, 44-56.

Duchon, D., Green, S.G. & Taber, T.D. (1986). "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences." **Journal of Applied Psychology**, 71, 56-60.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LasMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation." **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support." **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.

Elangovan, A.R & Shapiro, D.L. (1998). "Betrayal of trust in organizations." **The Academy of Management Review**, 23(3), 547-566.

Engelbrecht, A.S. & Cloete, B.E. (2000). "An analysis of a supervisor-subordinate trust relationship." **Journal of Industrial Psychology**, 26(1), 29-38.

Fairholm, G.W. (1994). **Leadership and the culture of trust.** Westport, CT: Praeger.

Frost, T.F. & Moussavi, F. (1992). "The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust." **Journal of Applied Business Research**, 8 (4), 9-14.

Gabarro, J. (1978). "The development of trust, influence and expectations." In A.G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships.** (290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gambetta, D. (1988). "Can we trust?" In D. Gambetta (Eds.), **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.** (213-237). Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Gilbert, J.A. & Tang T.L. (1998). "An examination of organizational trust antecedents." **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.

Golembiewski, R.T. & McConkie, M.L. (1975). "The centrality of interpersonal trust in group processes." In C. L. Cooper (Ed.), **Theories of group processes.** (131-185). New York: John Wiley.

Green, S.G., Anderson, S.E. & Shivers, S.L. (1996). "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 66, 203-214.

Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness in performance evaluation." **Journal of Applied Psychology**, 71, 340-342.

Grey, C. & Garsten C. (2001). "Trust, control and post-bureaucracy." **Organization**

Studies, 22 (2), 229-250.

Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics." **Academy of Management Review,** 20, 379-403.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction." **Journal of Marketing Research,** 28, 190-201.

Jeffries, F.L. (2002). "Subjective norms, dispositional trust, and initial trust development." **The Journal of Behavioral and Applied Management,** 3(2), 129-139.

Kanter, R.M. (1972). **Commitment and community.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998), "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy," **Strategic Management Journal,** 19(4), 323-338.

Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance." **Journal of Applied Psychology,** 76, 698-707.

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange." **Academy of Management Journal,** 37, 656-669.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993). **Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kramer, R.M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions." **Annual Review of Psychology,** 50, 569-598.

Lagace, R.R. (1991). "An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons." **Journal of Personal Selling and Sales Management,** 11, 49-58.

Laschinger, H.K., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment." **Health Care Management Review,** 26(3), 7-23.

Lewis, J.D. & Weigert, A.J. (1985). "Trust as a social reality." **Social Forces,** 63(4), 967-985.

Liden, R.C. & Graen, G. (1980). "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership." **Academy of Management Journal,** 23, 451-465.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." **Journal of Management,** 24, 43-50.

Likert, R. (1967). **The Human Organization: Its Management and Value.** New York: McGraw-Hill.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). **The social psychology of procedural justice.**

New York: Plenum.

Luhmann, N. (1979). **Trust and power.** New York: John Wiley.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance." **Journal of Marketing,** 57, 70-80.

Matthai, J.M. (1989). "Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting." Unpublished doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, **Dissertation Abstracts International,** 51(02).

Mayer, R.C. & Davis, J H. (1999). "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment." **Journal of Applied Psychology,** 84, 123-136.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust." **Academy of Management Review,** 20 (3), 709-734.

McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management." **Public Administration Quarterly,** 16, 265-284.

McGregor, D. (1967). **The Professional Manager.** New York: McGraw-Hill.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). "Initial trust formation in new organizational relationships." **Academy of Management Review,** 23, 473-490.

Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). "Swift trust and temporary groups." In R.M. Kramer & T.R Tyler (Eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** (166-195), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1992. "Causes of failure in network organizations." **California Management Review,** Summer, 93-72.

Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers." **Public Personnel Management,** 19, 443-485.

Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" **Journal of Applied Psychology,** 76, 848-855.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment." **Journal of Vocational Behavior,** 14, 224-247.

Nachmias, D. (1985). "Determinants of trust within the federal bureaucracy." In D. H. Rosenbloom (Ed.), **Public personnel policy: The politics of civil service.** Port Washington, NY: Associated Faculty Press, Inc.

Neville, B. & Uys, T. (2001). "The impact of organisational restructuring on intra-organisational trust." Paper presented at **The RAU Sociology Seminar.**

Nyhan, R. (2000). "Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations." **American Review of Public Administration,** 30, 87-109.

Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A. (1997). "The psychometric properties of the organizational trust inventory." **Evaluation Review,** 21, 614-635.

O'Reilly, C., III & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." **Journal of Applied Psychology,** 71, 492-499.

Organ, D.W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior." **Journal of Applied Psychology,** 74, 157-164.

Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior,** Greenwich, CT: JAI Press.

Ouchi, W.G. (1981). **Theory Z.** New York, N.Y.: Addison-Wesley.

Panteli N. & Sockalingam S. (2002). "Trust and Conflict within Knowledge-Intensive Environments: The Case of Virtual Inter-Organizational Arrangements." **The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities,** Athens, Greece, 5-6 April.

Pearce, J.L., Branyiczki, I. & Bakacsi, G. (1994). "Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations." **Journal of Organizational Behavior,** 15, 261-282.

Pillai, R. Williams, E. & Tan, J. (2001). "Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China)." **International Journal of Conflict Management,** 12 (4), 312-332.

Plank R.E., Reid, D.A. & Pullins, E.B. (1999). "Perceived trust in business-to-business sales: a new measure." **The Journal of Personal Selling & Sales Management,** 19, 61-71.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." **Leadership Quarterly,** 1, 107-142.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." **Journal of Applied Psychology,** 59, 603-609.

Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). **Handbook of organizational measurement.**

Marshfield, MA: Pittman.

Robinson, S.L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract." **Administrative Science Quarterly,** 41, 574-599.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust." **Academy of Management Review,** 23(3), 393-404.

Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1996). "Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation." **The 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology,** San Diego.

Sgro, J.A., Worchel, P., Pence, E.C. & Orban, J.A. (1980). "Perceived leader behavior as a function of leader's interpersonal trust orientation." **Academy of Management Journal,** 23, 161-165.

Shaw, R.B. (1997). **Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern.** San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Shea, G.F. (1984). **Building Trust in the Workplace.** New York: AMA Membership Publications Division.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters." **Organization Development Journal,** 18(4), 35-48.

Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). "Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust." **Organization Science,** 4, 367-392.

Sonnenburg, F.K. (1994). **Managing with a conscience.** New York: McGraw-Hill.

Strutton, D., Toma, A. & Pelton, L. E. (1993). "Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations." **Psychological Reports,** 72, 931-939.

Tan, H.H. & Tan, C.F. (2000). "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." **Genetic, Social, and General Psychology Monographs,** 126 (2), 241-260.

Tang, T.L. & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment." **S.A.M. Advanced Management Journal,** 61(3), 25-31.

Tschannen-Moran, M. (2001). "Collaboration and the need for trust." **Journal of Educational Administration,** 39, 308-331.

Tyler, T.R. & Degocy, P. (1996). "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions." In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research,** 331-350. Thousand Oaks, CA: Sage.

Walter, A., Müller, T.A. & Helfert, G. (2000). "The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: theoretical considerations and empirical results." In : Ford, D., Leek, S., Naudé, P., Ritter, T., & Turnbull, P.W. (Eds.): **Interaction and Relationships.** Proceedings of the 16th Annual IMP Conference, Bath, September 7-9, 2000. University of Bath, School of Management, UK.

Wayne, S.J. & Green, S.A. (1993). "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior." **Human Relations,** 46, 1431-1440.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective." **Academy of Management Journal,** 40, 82-111.

Whitener, E.M. (1997). "Patterns of social exchange: the relationship between perceptions of human resource practices and employee attitudes." Paper presented at **the Academy of Management Meeting,** (August), Boston, MA.

Whitener, E.M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner. J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior." **Academy of Management Review,** 23, 513-530.

Williams, M. (2001). "In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development." **The Academy of Management Review,** 26(3), 377-396.

Zand, D.E. (1972). "Trust and managerial problem solving." **Administration Science Quarterly,** 17, 229-239.

محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية

الدكتور رضا إبراهيم صالح
أستاذ المحاسبة المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٤هـ
● سبتمبر ٢٠٠٣م

محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية: المدخل الإيجابى - دراسة اختبارية على الشركات السعودية

د. رضا إبراهيم صالح*

ملخص:

يتناول هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، والإطار الفكرى للمدخل الإيجابى للنظرية المحاسبية وما يقوم عليه من فرضيات أساسية لتفسير دوافع ومحددات الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية. وذلك من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية، لمجموعة من العوامل أو المحددات التى أفصحت عنها نتائج الدراسات السابقة فى اختيار بعض السياسات المحاسبية الهامة، وذلك بعد تطويرها بما يتلاءم مع الظروف البيئية فى المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذى يتضمن اختبار مربع كاى (Chi-square) لقياس أثر المتغيرات المستقلة، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.

وقد أظهرت نتائج البحث أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيراً يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى، فى حين جاء تأثير العوامل الأخرى متضارباً، حيث كان تأثير عامل الحجم ضعيفاً فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ولم يكن لعامل الديون والمساعدات الحكومية أى تأثير معنوى فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، كما جاء تأثير عقود حوافز الإدارة عكس الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى. وقد تم إرجاع ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة فى قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التى تنظم بعض الممارسات المحاسبية.

١ - الإطار العام للبحث:

١ - ١ المقدمة وطبيعة المشكلة:

تمثل القوائم المالية المصدر الرئيسى للبيانات اللازمة لقياس وتقييم أداء منشآت الأعمال واتخاذ العديد من القرارات الاقتصادية. ولا شك أن دقة نتائج التقييم وما يتخذ من قرارات يتوقفان بشكل أساسى على مدى دقة وسلامة البيانات المالية التى تتضمنها القوائم المالية، وبمعنى آخر مدى تطابق

* أستاذ المحاسبة المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

الأداء المعلن Reported performance مع الأداء الفعلى Actual Performance. وحيث إن البيانات المحاسبية التى تشتمل عليها القوائم المالية والتى تستخدمها الأطراف المختلفة المهتمة بالمنشأة هى المنتج النهائى لتطبيق بدائل السياسات المحاسبية، فإن السياسات المحاسبية التى تحكم إعداد تلك القوائم تؤثر بلا شك على الأفراد الذين يعتمدون على تلك البيانات فى اتخاذ قراراتهم.

ونظراً للمرونة الكافية الممنوحة للإدارة العليا فى اختيار وتطبيق بدائل السياسات المحاسبية؛ لذا فإن محددات الإدارة تجاه اختيار بديل معين دون غيره من البدائل له الجانب الأكبر فيما يتعلق بالآثار الاقتصادية للسياسات المحاسبية Consequences Economic. ويرجع تفضيل الإدارة لسياسات محاسبية معينة إلى آثار تلك السياسات على منفعتهم الاقتصادية، فمن المسلم به أن الإدارة العليا كأى طرف آخر من الأطراف المهتمة بالمنشأة تسعى إلى تعظيم منفعتها الذاتية، وبالتالى فإن حرية الإدارة فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية قد يمثل نوعاً من اغتنام الفرص، وذلك عن طريق تطبيق البدائل التى تؤدى إلى تحسين صورة المنشأة مما يؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية (Christensen et al, 2002).

من هذا المنطلق يرى كل من واتس وزيمرمان (Watts&Zimmerman,1994) أن المنشأة عبارة عن فريق من الأطراف ذوى المصالح المتعارضة، وأن تعظيم منافعهم يعتمد على مدى نجاح المنشأة فى منافسة غيرها من المنشآت، وأن كل طرف من هذه الأطراف يتعامل مع المنشأة من خلال بعض المدخلات للعملية الإنتاجية، وتقدم هذه الأطراف تلك المدخلات على أمل الحصول على عائد مناسب على استثماراتهم، وفى نفس الوقت يعترف كل طرف من هذه الأطراف أن الأطراف الأخرى فى المنشأة سوف تقوم بالتصرفات التى من شأنها تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب الأطراف الأخرى، أى أن هناك تعارضًا فى المصالح بين هذه الأطراف. وتزداد حدة هذا التعارض نتيجة التطورات التقنية والاجتماعية، وظهور الوحدات الاقتصادية العملاقة وانفصال الملكية عن الإدارة،

واقتصار دور حاملى الأسهم على تقديم رأس المال والحصول على صافى الربح، وتغير البيئة الاقتصادية مما خلق مشكلات جديدة للمحاسبة والمحاسبين.

وللتخفيف من حدة هذا التعارض فى المصالح وما ينجم عنه من صراعات، ظهر تحول فى الفكر المحاسبى المعاصر، يوضح أهمية الربط بين ما يجب أن يؤديه المحاسب، وما يقوم بتأديته فعلاً فى الواقع العملى، وما يمكن أن تلعبه المحاسبة من تحديد حقوق وواجبات الأطراف ذوى العلاقة فى المنشأة من خلال استخدام ما أطلق عليه المدخل الإيجابى Positive Approach فى الدراسات المحاسبية المتقدمة، والذى يسعى إلى تطوير نظرية تشرح وتفسر ظاهرة منظورة، وتوصيف الخصائص العامة للممارسة المحاسبية، وتحديد العلاقات القائمة بينها، والتنبؤ بالممارسات المحاسبية تحت الظروف المتوقعة.

وبذلك يتمثل إسهام النظرية المحاسبية الإيجابية فى تركيزها على مشكلة الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية التى تتعلق بالتقارير المالية، وذلك من خلال تعيين الظروف وتحديد الآثار التى تنتج من اختيار معين لإحدى السياسات البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية. وبالتالى يمكن تحديد مشكلة البحث فى دراسة العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المناسبة، فى ظل المرونة المتاحة لها فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية، ومدى إسهام النظرية الإيجابية فى تقديم تفسيرات لدوافع ومحددات الإدارة عند اختيار تلك السياسات المحاسبية وما يترتب عليها من آثار اقتصادية، بالتطبيق على الشركات المساهمة السعودية.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث فى صورة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هى العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية؟
- ما هو دور النظرية الإيجابية للمحاسبة فى تفسير دوافع ومحددات الإدارة عند اختيار السياسات المحاسبية، وما يترتب عليها من آثار اقتصادية؟

- كيفية تحديد العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى شركات المساهمة السعودية، أخذاً فى الاعتبار العوامل البيئية.

١ - ٢ هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتفسير محددات اختيار السياسات المحاسبية، من خلال اختبار مجموعة من المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على اختيار الإدارة بين بدائل السياسات المحاسبية، ودور النظرية الإيجابية فى تحليل وتفسير ومن ثم التنبؤ بالدوافع المختلفة التى تتحكم فى سلوك الإدارة عند اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية.

١ - ٣ أهمية البحث:

بعد تزايد الاعتماد على المعلومات المحاسبية المستمدة من القوائم المالية باعتبارها أداة لاتخاذ القرارات، نتيجة للتغيرات الحادثة فى البيئة الاقتصادية السعودية والمتمثلة فى تنامى اتجاه الدولة نحو خصخصة العديد من الأنشطة الاقتصادية. ومع احتمالات قيام الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات المتعلقة بالقياس والإفصاح المحاسبى، والتى من شأنها التعبير غير السليم عن عملياتها فى ظل المرونة المتاحة لديها فى اختيار بدائل السياسات المحاسبية، فإن الأمر يتطلب التعرف على المحددات والعوامل التى تؤثر فى اختيار الإدارة لتلك البدائل. وبالتالى فإن تحليل تلك الدوافع والمحددات يساعد على تحليل سلوك الإدارة والتنبؤ به مستقبلاً، كما أنه يعطى رؤية أوضح وأعمق لمتخذى القرارات عند تفسير البيانات المحاسبية التى تشتمل عليها القوائم المالية، ومن ثم قياس جودة المعلومات المحاسبية الناتجة عن تلك البيانات ومدى إمكانية الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات الاقتصادية. كما أن تحديد تلك العوامل يمكن أن يساعد الجهات المسئولة عن تنظيم السياسات المحاسبية فى صياغة المعايير المحاسبية المناسبة والتى تعكس ظروف البيئة الاقتصادية.

١ - ٤ منهج البحث:

لتحقيق الهدف من البحث سوف يستخدم الباحث النموذج الإيجابى Positive Model فى تحليل وتفسير دوافع ومحددات الإدارة من خلال المرونة المتاحة لها فى اختيار بدائل السياسات المحاسبية، وسوف يرتكز منهج الدراسة على محورين أساسين:

المحور الأول: الدراسة النظرية:

يتناول فيها الباحث النظرية الإيجابية فى المحاسبة ودورها فى تحليل بدائل السياسات المحاسبية، والدراسات السابقة ومن ثم تحديد العوامل والمتغيرات المختلفة التى تؤثر على اختيار الإدارة لتلك السياسات المحاسبية، واشتقاق الفروض النظرية للبحث استناداً إلى الدراسات التى تناولها الفكر المحاسبى والإدارى فى تلك المجالات.

المحور الثانى: الدراسة التطبيقية:

يتناول فيها الباحث اختيار عينة البحث ومتغيرات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فى اختبار فروض الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة، ومحاولة تفسير اختلاف السياسات المحاسبية المطبقة بين المنشآت المختلفة، وتحليل العلاقة بين أسباب هذا الاختلاف وبين متغيرات الدراسة.

١ - ٥ خطة البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث ولتحقيق الهدف منه، تم تقسيم بقية البحث إلى النحو التالى:

الجزء الأول: الإطار النظرى للبحث، ويتناول الموضوعات التالية:

- تقييم دور النظرية الإيجابية فى البحوث المحاسبية.

- الدراسات السابقة.
- العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.
- فروض البحث.

الجزء الثانى: الدراسة الاختبارية، ويتناول الموضوعات التالية:

- بيئة المحاسبة فى المملكة العربية السعودية.
- مجتمع وعينة البحث.
- متغيرات البحث.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة فى البحث.
- تحليل نتائج الدراسة الاختبارية.
- الخلاصة والنتائج.

الجزء الأول: الإطار النظرى للبحث:

٢ - تقييم دور النظرية الإيجابية فى البحوث المحاسبية:

اهتمت العديد من البحوث المحاسبية بتحديد العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية اعتماداً على المدخل المعيارى Normative Approach للمحاسبة والذى يقوم على وصف ما يجب أن تكون عليه الممارسات المحاسبية What Should be?، واشتقاق المبادئ المحاسبية بالاعتماد على الأسلوب الاستنباطى أو الاستدلالى واستخدام المنطق فى تحديد مجموعة الأهداف المرغوب فى تحقيقها، ومن ثم الاختيار بين البدائل المحاسبية بما يحقق هذه الأهداف. وبالتالى فإن النموذج المعيارى يتصف بوضع المعايير والسياسات فى ضوء مجموعة من الأهداف المحسومة نتيجة الاجتهاد والتفكير المنطقى المرتب، دون مراعاة للعوامل الاقتصادية والسياسية والبيئية لمن يقومون بتطبيق هذه

السياسات ومدى توافقها مع أهدافهم. مما أدى إلى مقاومة تنفيذ تلك المعايير بواسطة المطبقين لها، كما أن التحديد الجيد للبدائل لا يعنى بالضرورة اختيار أمثل تلك البدائل، وبالتالى فشل هذا المدخل فى شرح وتفسير عملية اختيار السياسات المحاسبية (Gerboth,1983).

وقد ترتب على ذلك ضرورة وجود إطار فكرى يربط بين الممارسات المحاسبية وبين أهداف ممارسيها، فى ظل قياس كمى يعتمد على الاختبار التجريبى لسلوك من يقومون باختيار تلك الممارسات. وبرز تساؤل هام أمام الكثير من المحاسبين الأكاديميين والممارسين، وهو لماذا تختار الإدارة بعض السياسات المحاسبية دون الأخرى؟ كما بدأ النظر لعملية اختيار السياسات والبدائل المحاسبية باعتبارها قرارًا اقتصاديًا متزامنًا مع قرارات الاستثمار والإنتاج. لهذا اتجه البحث المحاسبى نحو بناء نظرية تساعد على فهم أفضل للعوامل التى تؤثر على اختيار السياسات المحاسبية من قبل الإدارة، وتعد الدراسة التى قام بها كل من واتس وزيمرمان (Watts & Zimmerman, 1978) من أوائل الدراسات الرائدة فى محاولة بلورة الإطار الفكرى للنظرية الإيجابية، وذلك بالاعتماد على النظرية الاقتصادية، ونظرية تكلفة الوكالة والعلوم السلوكية لتقديم مدخل بديل لشرح وتحليل والتنبؤ باختيار السياسات المحاسبية، وتوصيف الخصائص العامة للممارسة المحاسبية كما هى قائمة فعلاً فى الواقع العملى.

وتهدف النظرية الإيجابية بصفة خاصة إلى تطوير التقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية، عن طريق توضيح ماهية الظروف التى تنتج من اختيار معين لأحد طرق وسياسات المحاسبة المالية من خلال الأبعاد الكلية للأنشطة الفعلية المتعلقة بإعداد القوائم المالية. وذلك عن طريق تحليل المعاملات الفعلية للوحدة المحاسبية، ومحاولة الاستدلال على العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التى تدفع الإدارة إلى اختيار السياسة المحاسبية المعينة والتنبؤ بآثارها على الوحدة الاقتصادية. وبالتالى فإن النظرية الإيجابية تحاول توضيح لماذا تختار الإدارة

السياسات المحاسبية التى تطبق داخل الوحدة المحاسبية؟ وما هو تأثير ذلك على مختلف الأطراف المهتمة بالوحدة الاقتصادية؟ (عثمان، ٢٠٠٠).

وتتكون النظرية الإيجابية من جزأين رئيسيين، الجزء الأول يتمثل فى الافتراضات Assumptions التى تتضمن تحديد العناصر الأساسية والمنطق الذى يربط بينها والتى تساعد على تحليل وتفسير الظاهرة محل البحث، فى حين يتمثل الجزء الثانى فى تحديد الفروض Hypotheses التى يتم استخلاصها والتنبؤ بها من خلال تحليل وتفسير الظاهرة طبقاً للافتراضات الأساسية والتى تكون مجالاً للاختبار التجريبى. ولاستخدام النظرية الإيجابية فى تحقيق ذلك فإن الخطوة المبدئية والضرورية هى تحديد ما يجب أن يلاحظ وكيفية حدوث وتكرار الظاهرة محل الملاحظة، ونظراً لصعوبة تحديد دوال التفضيل الفردية الواقعية، فضلاً عن صعوبة تحديد دوال نموذجية للتفضيل الجماعى على مستوى الممارسة العملية، فقد أدى ذلك إلى ظهور ثلاثة مداخل لتنظير المعرفة المحاسبية وفقاً للنموذج الإيجابى على النحو التالى (Watts & Zimmerman 1994):

٢ - ١ مدخل نظرية تكلفة الوكالة:

يقوم ذلك المدخل على أساس النظر إلى الوحدة الاقتصادية باعتبارها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف من ذوى المصالح فيها، وهذه العلاقات ينتج عنها أصلاء (موكلون) ووكلاء. وتبحث نظرية تكلفة الوكالة فى اقتصاديات وسلوكيات تلك الأطراف على أساس أربع قواعد أساسية، أولها تحليل اقتصادى لما يدور داخل الوحدة الاقتصادية، وثانيها تحليل سلوكى للمجموعات التى تتكون منها الوحدة الاقتصادية، وثالثها تحليل محاسبى لتكاليف الوكالة التى تنشأ نتيجة الصراع بين الأطراف التى تتكون منها الوحدة الاقتصادية، ورابعها تحليل قانونى للتعاقدات التى يجب أن تتم بين تلك الأطراف لحل مشاكل الوكالة (الصادق، ١٩٨٩).

وبالتالى فإن نقطة البداية فى استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى تفسير أى ظاهرة محاسبية هى تحديد أطراف علاقات الوكالة، حيث إن هذه الأطراف تختلف من ظاهرة إلى أخرى، وحيث إن هدف الدراسة الحالية هو تفسير محددات الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية؛ لذا فإن الدراسة سوف تركز على العلاقة بين الإدارة باعتبارها (الوكيل) والمُلاّك باعتبارهم (الأصيل)؛ نظراً للدور الرئيسى للإدارة فى التأثير على اختيار السياسات المحاسبية. ويحاول البحث طبقاً للنظرية الإيجابية تفسير القيود والمحددات المفروضة على الإدارة من جانب الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى المنشأة عند اختيارها لسياسات وطرق التقرير المالى، والكشف عن مدى تأثر عملية اختيار البدائل المحاسبية فى الممارسة العملية بمصالح الإدارة التى يجب تحفيزها باستمرار لتحقيق مصالح الوحدة الاقتصادية ككل.

وتلعب المعلومات المحاسبية الناتجة عن السياسات المحاسبية دوراً رئيسياً فى خلق مشاكل الوكالة وما يترتب عليها من تكاليف، ويمكن تحليل العلاقة بين المعلومات المحاسبية ونظرية تكلفة الوكالة، عن طريق نموذج الدوائر الخمسة على النحو التالى (الصادق، ١٩٨٨):

١- الدائرة الأولى: تمثل العلاقة الوكالة بين الأصيل والوكيل ويتم تنظيم هذه العلاقة عن طريق بعض القوانين الخاصة.

٢- الدائرة الثانية: تمثل اختلاف دالة هدف الأصيل عن دالة هدف الوكيل.

٣- الدائرة الثالثة: تمثل مشكلة عدم تماثل المعلومات Information Asymmetry لدى كل من الأصيل والوكيل، على أساس أن الوكيل غالباً ما يكون شخصًا مهنيًا متخصصًا يمتلك العلم والخبرة فى تخصصه التى تمكنه من تحقيق دالة هدفه أثناء تأدية عمله، أما الأصيل فلا تتوافر لديه نوعية خبرة وعلم الوكيل مما يترتب عليه تحمله لتكاليف ملاحظة الوكيل Monitoring Cost.

٤- الدائرة الرابعة: تمثل ما يتوقعه الأصيل من أن يقوم الوكيل بأداء عمله وفقاً "لمستوى أداء الرجل المعتاد" ولكن نظراً لعدم تماثل المعلومات بينهما واختلاف دالة هدف كل منهما؛ فإن الوكيل قد لا يقوم بعمله وفقاً لما يتوقعه الأصيل مما يترتب عليه تحمل الأخير تكاليف وكالة، وهى تكلفة المراقبة مثل تكاليف تعيين مراقب الحسابات.

٥- الدائرة الخامسة: تمثل مشكلة التخلخل الخلقى Moral Hazard Problem والتى تنشأ نتيجة عدم تماثل المعلومات، وبالتالى يستطيع الوكيل بما لديه من معلومات داخلية Inside Information تحقيق دالة هدفه دون أدائه لعمله بمستوى الأداء الذى يتوقعه الأصيل.

وبهذا تؤكد نظرية تكلفة الوكالة على أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتأثر فقط بآثارها النسبية على الدخل وفقاً لتفضيلاتها، وذلك دون الأخذ فى الاعتبار أياً من التفضيلات الأخرى من أصحاب المصالح فى الوحدة أو الظروف القائمة فى التطبيق العملى على سياسات الاختيار المحاسبى التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية (Zmijewski & Hagerman, 1981).

وحتى لا يؤدى ذلك المدخل فى النهاية إلى إطار نظرى يخدم مصلحة الإدارة على حساب مصالح الأطراف الأخرى، فقد اقترح ديمسكى (Demski, 1998) مدخلاً أكثر تطوراً لشرح وتفسير الدوافع المؤثرة على اختيار البدائل المحاسبية بما يتسق مع الواقع الفعلى. حيث يقوم هذا المدخل على أساس نظرة أوسع للوحدة الاقتصادية باعتبارها اختيارًا لتشكيلة المدخلات والمخرجات المثالية التى تتضمن مجموعة من العلاقات التعاقدية المنظمة من خلال العقود المختلفة. وتكون المحاسبة هى أحد عوامل الإنتاج التى تساهم فى إنتاج هذه التشكيلة. وبذلك فإن تفضيلات الوحدة الاقتصادية للبدائل المحاسبية تعتمد على أسعار عوامل الإنتاج الأخرى، ويعنى هذا أنه عندما تقوم الوحدة الاقتصادية باختيار

سياسات وطرق إعداد التقرير المالى فى ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فإن ذلك يكون بمنزلة الممارسة الفعلية لتفضيلاتها التى تميل إلى اختيار السياسة المحاسبية التى تحقق أفضل تشكيلة لعوامل الإنتاج.

٢ - ٢ مدخل اتخاذ القرارات:

يمكن القول إن ظهور هذا المدخل كان نتيجة لمحاولات اكتشاف التفضيلات الفردية بأشكالها المختلفة التى استغرقت جانباً من البحث المحاسبى، كأحد مداخل التنظير المحاسبى الإيجابى، الذى يقوم على أساس وجوب تضمين المعرفة المحاسبية بالفروض المفسرة لسلوك مستخدمى المعلومات المحاسبية، بحيث تعكس المعلومات الظاهرة فى القوائم المالية تفضيلاتهم، ومن ثم تلائم استخداماتهم الحالية والمحتملة. ويربط هذا المدخل بين نفعية المعلومات المحاسبية والمستفيدين منها، انطلاقاً من وجوب أن تكون القوائم المالية ملائمة لمستخدمى المعلومات المحاسبية واحتياجاتهم لأغراض اتخاذ القرارات. لهذا اتجهت بعض الدراسات المحاسبية إلى تحليل البواعث السلوكية لمستخدمى المعلومات المحاسبية، فى محاولة لوصف المعلومات التى تستخدم فعلاً فى التطبيق العملى، وذلك بهدف تحديد ماهية المعلومات التى يرغب مستخدمو القوائم المالية فى الحصول عليها (Healy & Wahlen, 1999).

ولقد اعتمدت دراسات ذلك المدخل على النظرية الإيجابية لصياغة مقدمات تجريبية تصف خصائص المعلومات المحاسبية المستخدمة فى الممارسة العملية، والتى تؤدى إلى اختيار معين للطريقة أو السياسة المحاسبية وذلك من خلال تحليل الدوافع السلوكية لمستخدمى القوائم المالية طبقاً لما تقضى به المفاهيم الأولية والأساسية فى العلوم السلوكية، باعتبارها المصدر الرئيسى للتعرف على التفضيلات الفردية التى يمكن على أساسها ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة.

٢ - ٣ مدخل اقتصاديات المعلومات:

فى ظل مدخل اقتصاديات المعلومات لم تعد المعلومة سلعة حرة Free Commodity كالماء والهواء، ولكن أصبحت سلعة اقتصادية Economic Commodity لها تكلفة وعائد، وترتب على اعتبار المعلومات المحاسبية سلعة اقتصادية أن أصبح له آثار اقتصادية، وبالتالى أصبحت تلك السياسات تفرض قيوداً ومحددات على الإدارة والمجموعات المهتمة بالمعلومات المحاسبية (Barton, 2001).

وكما تفيد النظرية الإيجابية فى التعرف على البواعث السلوكية لمستخدمى المعلومات المحاسبية، فإنها تفيد أيضاً فى دراسة القيود والبواعث الاقتصادية المؤثرة على النشاط المتعلق بأداء مهام التقرير المالى. وذلك من منطلق أن المعلومات كمورد له تكاليفه التى ترتبط بإنتاجها ومنافعه التى تنتج من استخدامها، ومن ثم عدم تجاهل تأثير قرارات السياسات المحاسبية على المحددات والبواعث الاقتصادية الواقعية المؤثرة على أداء الوظيفة المحاسبية. ويعنى ذلك أنه يمكن الحكم على قيمة المعلومات الإضافية من خلال تضمين نماذج تحديد قيمة المعلومات بعض الخصائص النوعية للمعلومات التى تعكس درجة استجابتها للدوافع الاقتصادية. ولقد اهتمت العديد من الدراسات التى اعتمدت على النظرية الإيجابية بتفسير الدوافع الاقتصادية التى من أجلها تقوم الإدارة باختيار مبادئ ومعايير محاسبية معينة، وذلك باعتبار أن الإدارة هى الجهة التى تقوم بالدور الرئيسى فى التأثير على سياسات الاختيار المحاسبى، ومن ثم ينبغى الاستقصاء عن دوافعها فى تدعيم أو مقاومة سياسات معينة وتفسير الضغوط التى دفعتها إلى اختيار السياسات المطبقة حالياً وآثارها على مستخدمى المعلومات المحاسبية (Jensen, 1993).

وباستقراء الدراسات التى اعتمدت على مداخل التنظير الثلاثة السابقة فى بناء نظرية إيجابية للمحاسبة، يلاحظ أنها أثارت جدلاً واسعاً حول العديد من الموضوعات، وأن النظرة الحديثة فى الأدب المحاسبى تؤيد الاختبار التجريبى

للنظريات الذى يهتم بالتفسير والتحليل والتنبؤ وفقًا لخطوط إيجابية كما يلى :(Lemke & Page, 1998)

١- التعبير عن الظواهر المحاسبية بمجموعة من الرموز الرياضية.

٢- التعويض والإحلال والتجميع لتلك الرموز طبقاً لنظريات محددة.

٣- إعادة ترجمة تلك الرموز مرة أخرى إلى تعبيرات حقيقية.

لهذا فقد وجدت النظرية الإيجابية قبولا واسعاً من المؤيدين سواء من الأكاديميين أو المهنيين؛ وذلك لأن تحديدها للطرق المحاسبية المفضلة لا يتم طبقاً للأكفأ، أى لما يجب أن يكون عليه طبقاً لفروض محددة، وإنما يتم تحديدها طبقاً لتحقيقها مجموعة من الأهداف ومدى تأثيرها على مختلف الطوائف، وذلك بدراسة رد فعل جميع المجموعات المتأثرة بها من خلال دراسة تعتمد على البحث التجريبى.

وبناء على ما تقدم، فإن النظرية الإيجابية تعتمد على البحوث التجريبية التى تشكل إطاراً يمكن من خلاله إيجاد تفسير وشرح لاختيار طرق محاسبية معينة باعتبارها جزءًا من اختيار كلى للسياسات المحاسبية، وذلك فى ضوء مجموعة من العوامل التى أثرت على هذا الاختيار لتلك السياسات مجتمعة ومتكاملة لتحقيق أهداف محددة. كما توفر النظرية الإيجابية لمستخدمى البيانات المحاسبية نموذجًا للتنبؤ بالسياسات المحاسبية يمكنهم من تفسير البيانات؛ والأسس التى تمت طبقاً لها، والعوامل التى أثرت على إنتاج تلك البيانات، مما يتيح لهم القدرة على التقييم السليم للمنشأة.

٣- الدراسات السابقة:

يمكن تحديد العوامل المؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية من خلال تحليل الدراسات السابقة التى تناولت تلك العوامل على النحو التالى:

دراسة (Watts and Zimmerman, 1978):

تعتبر تلك الدراسة بمنزلة حجر الزاوية فى الدراسات التى استخدمت المدخل الإيجابى لتفسير عملية الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية، وقد أوضحت الدور الذى تلعبه كل من التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية فى عملية الاختيار، حيث تختار المنشآت كبيرة الحجم السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تدنية الأرباح حيث إن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تخفيض الضرائب وتحقيق الوفورات فى التكاليف السياسية والتنظيمية تزيد على التكاليف الإضافية المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تكاليف إنتاج المعلومة المحاسبية وتكاليف تعديل خطط وحوافز الإدارة وغيرها من التكاليف الأخرى. وفى المقابل فإن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح فى الشركات الصغيرة تكون أقل من التكاليف الإضافية المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح، وبالتالى فإن المنشآت الصغيرة الحجم ليست لديها الدوافع لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

وقد توالت الدراسات فى هذا المجال بعد ذلك بين مؤيد ومعارض، وتركزت على إجراء بعض الاختبارات على عدد من الفروض التى قامت عليها تلك الدراسة مثل المديونية والحجم وعقود الحوافز، ثم تطورت بعد ذلك لتشمل عددًا أكبر من هذه الفروض، مع التركيز على استخدام النماذج الكمية والدراسات الميدانية لتفسير عملية الاختيار.

دراسة (Zmijewski & Hagerman, 1981):

حاولت تلك الدراسة التنبؤ بالاختيار الإدارى من خلال دراسة الإستراتيجية التى تستخدمها الإدارة العليا لعدد من بدائل السياسات المحاسبية الخاصة بسياسة تقييم المخزون واستهلاك الأصول الثابتة ومعالجة الإعفاء الضريبى على الاستثمارات الحديثة وسياسة استهلاك تكاليف معاشات التقاعد. وذلك من

خلال اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إما إلى زيادة أو تخفيض الدخل المحاسبى لتحقيق عدة أهداف منها: تخفيض ما تتحمله المنشأة من تكاليف سياسية، وزيادة ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وزيادة قدرة المنشأة على الاقتراض والحصول على تسهيلات ائتمانية. وقد أوضحت النتائج:

- اتجاه الإدارة العليا إلى اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح فى المنشآت كبيرة الحجم؛ وذلك بهدف تخفيض ما تتحمله تلك المنشآت من تكاليف سياسية.
- اتجاه الإدارة إلى اختيار بدائل السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تعظيم الأرباح فى المنشآت التى تكون لديها خطط للحوافز والمكافآت مرتبطة بالأرباح، وكذلك المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة.

دراسة (Healy, Kang & Palepu, 1987):

حاولت هذه الدراسة توضيح دور الإدارة العليا فى تعظيم منفعتها المتمثلة فى زيادة الحوافز والمكافآت التى تحصل عليها أو المحافظة عليها دون تخفيض، والتى تعتمد على رقم الربح المحاسبى من خلال التغير فى استخدام سياستين محاسبيتين هما: التحول من طريقة القسط المتناقص إلى طريقة القسط الثابت لاحتساب الإهلاك، والتحول من طريقة الوارد أولاً صادر أخيراً إلى طريقة الوارد أولاً صادر أولاً لتقييم المخزون. وقد أوضحت النتائج:

- وجود تغيرات فى الجزء الثابت والمتغير لخطط الحوافز والمكافآت وذلك عقب تغير السياسات المحاسبية، مما يعنى محاولة الإدارة تجنب تأثير تغير السياسات المحاسبية على تخفيض ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وذلك عن طريق تعديل الجزء الثابت أو المتغير فى تلك الخطط.
- الثبات فى خطط احتساب الحوافز والمكافآت المرتبطة بالربح المحاسبى فى حالة ثبات السياسات المحاسبية.

دراسة (Beneish and Press, 1993):

قامت تلك الدراسة باختبار موضوع الإخلال الفنى Technical Violation للشروط التى تتضمنها عقود منح القروض، وتأثير ذلك على اختيار الإدارة العليا لبدائل السياسات المحاسبية. واعتمدت تلك الدراسة على نفس تشكيلة البدائل المحاسبية التى استخدمتها دراسة (Zmijewski and Hagerman,1981)، وأوضحت نتائج تلك الدراسة أن المنشآت التى أخلت بشروط منح القروض قامت باختيار تشكيلة من بدائل السياسات المحاسبية التى اختبرتها الدراسة تؤدى إلى تعظيم الأرباح بصورة أكبر عن غيرها من المنشآت الأخرى، مثل طريقة القسط الثابت وطريقة الوارد أولاً صادر أولاً وطريقة الاعتراف الفورى وطريقة الاستهلاك على فترة تزيد على ثلاثين عاماً، وذلك بهدف تخفيف ما يترتب على هذا الإخلال من تكاليف وآثار غير مرغوب فيها.

دراسة (Bowen, Ducharme & Shores, 1995):

أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين الحقوق الضمنية لأصحاب المصالح فى المنشأة Stakeholders والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبل الإدارة والتى تؤدى إلى تحسين سمعة المنشأة Reputation وزيادة الثقة فى قدرتها على الوفاء بتعهداتها والتزاماتها الضمنية Implicit Claims. حيث ترى الإدارة أن أصحاب المصالح بالمنشأة ليست لديهم القدرة أو الرغبة فى إجراء التعديلات على التقارير المالية لمعرفة نتيجة الاختلافات فى بدائل السياسات المحاسبية المطبقة على أداء المنشأة وقدرتها على الوفاء بتعهداتها. وبالتالى فإن الإدارة لديها الحافز لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل المحاسبى والتى تؤثر على تقديرات أصحاب المصالح فى المنشأة حتى تظهر بصورة أفضل، قادرةً على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها الضمنية.

دراسة (Bernard and Skinner, 1996):

تناولت هذه الدراسة دوافع الإدارة فى التوسع فى اتباع سياسة الاستحقاقات الاختيارية، وهل يمثل ذلك نوعاً من اغتنام الفرص يؤدى إلى تشويه دقة وعدالة القوائم المالية أم أن ذلك يكون بغرض تحسين محتوى المعلومات الناتجة عن القوائم المالية؟ ولاختبار تلك التساؤلات قامت الدراسة باختبار الخيارات المحاسبية التى تساعد على: تفسير حركة التغيرات فى أسعار الأسهم، والتنبؤ بالتدفقات النقدية ورقم الدخل، والتنبؤ بالتغيرات فى الأرباح الموزعة. وخلصت الدراسة إلى أن حرية الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية تؤدى إلى تحسين محتوى قيمة المعلومات الناتجة عن القوائم المالية.

دراسة (Burgstaher, 1997):

أوضحت نتائج هذه الدراسة قيام الإدارة بالتلاعب بالأرباح Earnings Manipulations من خلال القيام بتمهيد الدخل Income Smoothing لتقليل التقلب فى مستوى الأرباح السنوية، حيث إن صرف التوزيعات على المديرين يتم عن طريق كل من الأرباح الحالية والمحتجزة والتى تعتبر خط دفاع للمديرين يستطيعون من خلاله الحد من تذبذب الأرباح السنوية، فإذا كانت الأرباح أقل من مستوى تحقيق الحد الأدنى للحوافز؛ فإن الإدارة تحاول تعظيم صافى الأرباح إلى ذلك المستوى، وكذلك إذا كان مستوى الأرباح يقع بين الحدين الأدنى والأعلى للحوافز؛ فإن الإدارة سوف تميل نحو تعظيم الأرباح أيضاً للحصول على أعلى حوافز ممكنة، أما إذا كانت الأرباح أعلى من الحد الأقصى للحوافز؛ فإن الإدارة سوف تميل نحو تدنية الحوافز. وخلصت الدراسة إلى تقديم دليل قوى على أن مديرى المنشآت يقومون باختيار السياسات المحاسبية التى تفى بمتطلبات كل من التوزيعات والضرائب.

دراسة (Kasznick, 1999):

أوضحت نتائج تلك الدراسة أن الإدارة تقوم باستغلال المرونة المتاحة لديها فى الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية، واتخاذ القرارات التشغيلية التى من شأنها التحكم فى الأرباح المعلنة من فترة إلى أخرى، وهو ما يعرف فى الأدب المحاسبى بسياسة تمهيد الدخل. حيث أوضحت النتائج قيام الإدارة بتمهيد الدخل المحاسبى نحو توقعاتهم، وذلك خشية الدعاوى القضائية المحتملة من قبل مستخدمى التقارير المالية وفقدان سمعتهم التنبئية، وبالتالى تختار الإدارة السياسات المحاسبية، وتقوم باتخاذ القرارات التشغيلية التى تؤدى إلى زيادة أو تخفيض الدخل عندما تكون الأرباح الفعلية أقل أو (أكثر) من توقعاتهم. وينتج عن هذه العملية لتمهيد الدخل زيادة فى التكاليف لأخطاء التنبؤات المحتملة، وتزداد هذه التكاليف بالنسبة للتوقعات المغالى فيها؛ نظراً لزيادة المرونة المتاحة لإدارة تلك الشركات فى اختيار السياسات المحاسبية.

دراسة (Peltier- Rivest, 1999):

معظم الدراسات التى استخدمت النموذج الإيجابى لدراسة محددات الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية، اختبرت عينة من كل من الشركات الناجحة والمفلسة، وتفترض تلك الدراسات ضمناً أن محددات اختيار السياسات المحاسبية تشتمل على نفس التأثير فى كلا النوعين من الشركات. فى حين ركزت تلك الدراسة على الشركات المفلسة فقط، والتى عرفتها بأنها تلك الشركات التى تحقق خسائر لمدة ثلاث سنوات متتالية، وقد أوضحت نتائج تلك الدراسة أن الشركات المفلسة تكون أكثر حساسية لتبنى خيارات تمهيد الدخل فى السنة التى يتم فيها تغير غير روتينى للإدارة العليا، كما لم تؤيد نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى لعقود المديونية أو سيطرة الحكومة على تمهيد الدخل.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التى يقوم عليها المدخل الإيجابى لاختيار السياسات المحاسبية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود أدلة عملية على تأثير العديد من العوامل على إدارة المنشآت فى اختيار السياسات المحاسبية، مثل: الحجم ونسبة المديونية وعقود حوافز الإدارة وهيكل الملكية وغيرها من العوامل الأخرى.
- يعتمد المدخل على اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة التعاقدات والتكاليف السياسية لأدنى حد ممكن، على أساس الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى من حيث تأثير هذا الاختيار فى مستويات الربحية، وما يترتب عليه ذلك من نقل الثروة بين الأطراف المعنية.
- إن هذا المدخل قد حقق إسهامات كثيرة فى تفسير عملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية؛ مما يساعد فى شرح الكثير من الممارسات المحاسبية. فقاعدة التكلفة أو السوق أيهما أقل لتقييم المخزون، كما أن الاختلاف فى توقيت الاعتراف بالأرباح والاختيار بين طرق الاستهلاك يصبحان أكثر فهماً إذا ما تم النظر إليهما فى ضوء عقود المديونية وخطط الحوافز التشجيعية للإدارة.
- إن هذا المدخل يساعد على توفير تنبؤات مفيدة لمستخدمى التقارير المالية تساعد على تفسير الأرقام المحاسبية الموجودة فى تلك التقارير، حيث يوضح أن هذه الأرقام هى نتاج لأثر العمليات التعاقدية والسياسية، وبالتالى يستطيع مستخدمو تلك التقارير تعديل تلك الأرقام بما يساعد على تحسين قدرتهم التنبئية.
- إن هذا المدخل بتركيزه على الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى قد أثبت نجاحاً فى تفسير هذا الاختيار فى الدول التى تقدمت فيها مهنة المحاسبة، سواء من حيث الفكر المحاسبى أو من حيث قدرة الإدارة على فهم الآثار الاقتصادية لعملية الاختيار المحاسبى. فى حين أنه فى الدول التى مازالت مهنة المحاسبة فيها فى مرحلة النمو والتطور، فإن عملية الاختيار المحاسبى قد تحكمها بواعث أخرى بخلاف العوامل الاقتصادية تتصل ببيئة الممارسة المحاسبية، وتتطلب عملية اختبار فاعلية هذا المدخل، إضافة بعض

العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المحاسبية فى تلك الدول، وهو ما يعكس أهمية دراسة دور هذا المدخل فى تفسير محددات اختيار السياسات المحاسبية فى تلك الدول.

٤- العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية:

يتضح من خلال الدراسة التحليلية للأدب المحاسبى أن اختيار السياسات المحاسبية طبقاً للمدخل الإيجابى يتم طبقاً لمجموعة من العوامل أو البواعث المؤثرة فى تبنى الإدارة لبديل أو اختيار سياسة محاسبية معينة دون أخرى، وتتلخص هذه العوامل فى مجموعتين رئيسيتين، هما: تكلفة التعاقدات والتكاليف السياسية ويمكن استعراضهما على النحو التالى:

٤ - ١ التكاليف السياسية:

يقصد بالتكاليف السياسية تلك التكاليف التى تتحملها المنشأة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة صدور قرارات سيادية، أو ما تقوم به الدولة من إجراءات تنظيمية أو ما تسنه من تشريعات من شأنها أن تؤثر على قيمة المنشأة، أو تحويل الثروة من المنشأة إلى الدولة أو بين الأطراف ذوى المصالح فى المنشأة أو تزيد من سيطرة الدولة على الموارد المتاحة للمجتمع. ويمكن تصنيف تأثير التكاليف السياسية الناتجة عما تقوم به المؤسسات الحكومية المختلفة واتحادات العمال من إجراءات عديدة، إلى تأثير مباشر من خلال تنظيم محتويات التقارير المالية، وتأثير غير مباشر ينتج من استخدام المؤسسات الحكومية لما تتضمنه التقارير المالية من بيانات كأساس لفرض إجراءات تنظيمية معينة تحمل المنشأة تكاليف إضافية، كتلك التى تنشأ عن مطالب نقابات العمال والتدخل الحكومى لصالح بعض الفئات كالمستهلكين، وزيادة نسبة الضرائب الحالية أو فرض ضرائب جديدة (Parfet, 2000).

ولقد أوضحت الدراسات السابقة أنه كلما زادت درجة حساسية المنشأة سياسياً لجأت إلى تبنى السياسات المحاسبية التى تظهر مستويات منخفضة من الربحية، وذلك لتجنب تعرضها للتدخل الحكومى، وفرض ضرائب أعلى على أنشطتها. ونظراً لصعوبة القياس المباشر للتكاليف السياسية؛ يتم التعبير عنها بمقاييس تقريبية، ويمثل حجم المنشأة أكثر المقاييس استخداماً بين الباحثين، حيث افترضت تلك الدراسات وجود ارتباط بين حجم المنشأة وتعرضها للتدخلات الحكومية، حيث إنه كلما كان حجم المنشأة كبيرًا؛ زاد احتمال التدخلات السياسية خلال فترات ارتفاع الأرباح.

وبالتالى فإنه كلما زاد حجم المنشأة؛ زادت درجة حساسيتها السياسية، وزاد احتمال اختيارها للسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض مستوى الربحية، ويعبر عن حجم المنشأة بالقيمة الإجمالية للأصول أو قيمة المبيعات، حيث إنه من غير المتوقع أن تتعرض المنشأة ذات الأصول الضخمة أو قيمة المبيعات المرتفعة لنفس الضغوط السياسية التى تتعرض لها المنشآت صغير الحجم، وبالتالى تكون الأولى أكثر حساسية من الثانية، وأكثر تعرضاً لمطالب نقابات العمال وغيرها من جهات الضغط المختلفة وخاصة فى فترات ارتفاع الأرباح.

٤ - ٢ تكلفة التعاقدات:

تؤثر تكلفة التعاقدات فى قرار المفاضلة بين اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، بحيث يتم تبنى السياسات التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة التعاقدات إلى أدنى حد ممكن، وتجنب القيود المفروضة ضمن نصوص هذا التعاقد. ففى ظل وجود مصالح متضارية بين الإدارة وحملة الأسهم والدائنين؛ فإن هذا يدفع الإدارة لاتخاذ القرارات التى تعظم منفعتها بغض النظر عن المنافع المتوقعة لحملة الأسهم، كما أن حملة الأسهم يكون لديهم الدافع لاتخاذ القرارات التى قد لا تكون مجال اهتمام الدائنين. ويترتب على وجود هذا التعارض فى المصالح ما يسمى بالتكلفة التعاقدية والتى تتضمن تكاليف الإجراءات التى تقوم بها الإدارة

لتأمين مصالح حملة الأسهم Bonding Costs، وتكاليف الإجراءات التى يقوم بها حملة الأسهم للرقابة على عمل الإدارة Monitoring Costs، والتكاليف التى قد تنشأ من التخفيض فى قيمة المنشأة نتيجة الآثار السلبية للقرارات الإدارية لتعظيم منافعها على حساب حملة الأسهم. ولتخفيض الآثار السلبية لهذا التضارب فى المصالح؛ فإن ملاك المنشأة يقومون بإبرام عقود مع الإدارة تتضمن برنامجًا للحوافز يعتمد على أرقام الدخل، وبالتالى فإن الإدارة يكون لديها الدافع فى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الدخل بما يعظم منفعتها، وتتكون التعاقدات فى بيئة المنشأة بصفة أساسية من عنصرين رئيسين على النحو التالى:

أولاً - عقود حوافز الإدارة:

فى ظل وجود عقود للحوافز تعتمد على ما تحققه الإدارة من أرباح، يكون اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية التى تسهم فى إظهار الأرباح أعلى وذلك للحصول على حوافز أكبر. وطبقاً للمفهوم السابق فإن منافع الإدارة تعتبر دالة موجبة لما يتوقع الحصول عليه من مكافآت فى المستقبل، ودالة سالبة للتذبذب فى هذه المكافآت. وتتكون مكافآت الإدارة من المرتبات والحوافز النقدية والعينية كالأسهم الاختيارية، وعائد أسهم الملكية:

أ- المرتبات والحوافز:

أثبتت الدراسات السابقة (Watts&Zimmerman, 1978, Jensen, 1993) أن استخدام رقم الربح المحاسبى بديلاً عن قيمة المنشأة لتحديد حوافز الإدارة إنما نتج عن صعوبة ملاحظة وتحديد قيمة المنشأة الناتج عن عدم قابلية معظم الديون والالتزامات للتداول فى السوق. وبفرض إمكانية تحديد القيمة الكلية للمنشأة، فإنه من الصعوبة تحديد القيم الخاصة بالوحدات المختلفة المكونة للمنشأة، أما رقم الربح فإنه يمكن تحديده على مستوى المنشأة ككل، وعلى مستوى كل وحدة من وحدات المنشأة.

وباستخدام رقم الربح كأساس لتحديد الحوافز؛ فإن اختيار السياسات المحاسبية التى يؤدى إلى زيادة رقم الربح المحاسبى سوف يؤدى إلى زيادة حوافز الإدارة، إلا أنه سوف يؤدى فى نفس الوقت إلى خفض صافى التدفق النقدى الناتج عن زيادة الضرائب؛ مما يؤدى إلى انخفاض أسعار الأسهم، وبالتالى يتعارض مع مصالح حملة الأسهم ومنفعة الإدارة من الأسهم الاختيارية فى نفس الوقت.

ب- عائد أسهم الملكية:

للحد من التعارض بين مصالح الإدارة وحملة الأسهم؛ يلجأ حملة الأسهم إلى إشراك الإدارة فى ملكية المنشأة عن طريق تخصيص جزء من الأسهم للإدارة. وبذلك يمكن للإدارة زيادة منفعتها عن طريق زيادة العائد على تلك الأسهم، وذلك باختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الربح المحاسبى، بما لا يتعارض فى نفس الوقت مع قيمة الأسهم فى السوق (الدهراوى، ١٩٩٤).

لهذا فإنه من المتوقع أن تختار الإدارة السياسات المحاسبية التى تؤثر على رقم الربح المحاسبى الذى يحقق لها زيادة فى الحوافز النقدية وعائد أسهم الملكية، أو زيادة العائد من الأسهم الاختيارية ومن قيمة أسهم الملكية أيهما أكبر.

ثانياً - عقود المديونية:

يلجأ المقرضون فى معظم الحالات إلى إبرام عقود بينهم وبين إدارة المنشأة يتم بمقتضاه وضع قيود على تصرفات الإدارة للعمل على الحد من التعارض بين مصالح الإدارة وحملة الأسهم والمقرضين. وتتضمن عقود المديونية تعهداً من الإدارة يتم بمقتضاه تقييد تصرفاتها من حيث تحديد حد أقصى لدفع التوزيعات لحملة الأسهم والحد من إصدار ديون جديدة أو تحديد حد أقصى لنسبة السيولة والمديونية. ويرتكز تحديد تلك الحدود على الأرقام المحاسبية بصفة

أساسية، لهذا فإن الإدارة تختار من السياسات المحاسبية تلك التى تعظم منفعتها ومنفعة حملة الأسهم بدون انتهاك شروط عقود المديونية. ففى حالة ارتفاع نسبة المديونية تختار الإدارة معالجة العقود الطويلة الأجل باعتبارها عقودًا تشغيلية بدلاً من اعتبارها عقودًا رأسمالية، وذلك للحد من نسبة المديونية، وكذلك عند معالجة تكاليف البحوث والتطوير فإنها تختار أسلوب رسملة هذه التكاليف بدلاً من اعتبارها تكاليف إيرادية مما يرفع من قيمة أصول المنشأة ويؤدى إلى زيادة الدخل المحاسبى فى نفس الوقت.

وقد أيدت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط قوية بين عقود المديونية وبين الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية، فكلما زادت عقود المديونية كان هناك دافع لدى الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى إظهار أرباحًا أعلى؛ حتى تتفادى أى انتهاك لشروط عقود المديونية. وبالتالى تستخدم عقود المديونية لتفسير التغير فى السياسات المحاسبية المستخدمة بواسطة الإدارة والتنبؤ ببواعث الإدارة عند اختيارهم للسياسات المحاسبية التى تعمل على تجنب انتهاك شروط عقود المديونية، وتستخدم نسبة الديون الخارجية إلى إجمالى الأصول كمؤشر لقياس المديونية (مصطفى،١٩٩١).

لهذا فمن المتوقع أن تختار الإدارة فى المنشآت المرتبطة بعقود مديونية مرتكزة على الأرقام المحاسبية تلك السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الربح المحاسبى وإجمالى الأصول أو إلى تخفيض نسبة المديونية.

٥- فروض البحث:

يتضح من الدراسة التحليلية للأدب المحاسبى فى مجال استخدام المدخل الإيجابى لدراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية والتى اعتمدت على التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية باعتبارهما من أهم العوامل الاقتصادية التى تؤثر فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية- يتضح

صحة معظم فرضيات هذا المدخل فى الدول التى وصلت إلى درجة عالية من التقدم والتطور فى مهنة المحاسبة، سواء على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسة المهنية. إلا أن هذا المدخل يتجاهل عنصراً هاماً لتفسير عملية الاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية بالنسبة للدول التى ما زالت مهنة المحاسبة فيها فى دور التكوين والنمو والمتمثل فى العوامل البيئية، والتى تميز فكر وسلوك واتجاهات مجتمع معين عن مجتمع آخر. لذلك فإن تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمعايير وممارسات المحاسبة ومحاولة شرح وتفسير كل الظواهر بمصطلحات اقتصادية مجردة، لا تؤدى بالضرورة إلى أن يتولد عنها نفس النتائج إذا ما نقلت إلى الدول النامية، وحتى بالنسبة للدول المتقدمة، فإن الاختلافات الثقافية فيما بينها تؤدى إلى اختلاف المعايير والممارسات المحاسبية.

فى ضوء الاستعراض السابق للمحددات والعوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، تقترح الدراسة الحالية أهمية العوامل التى تعكس طبيعة البيئة المحاسبية التى يمكن أن تؤثر فى معايير وممارسات السياسات المحاسبية المطبقة بالفعل داخل كل دولة، مما يستوجب إضافة هذه العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المحاسبية بجانب العوامل الاقتصادية حيث يتوقع أن تلعب تلك العوامل دوراً مؤثراً فى قرار اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية.

وبالأخذ فى الاعتبار طبيعة البيئة السعودية من منظور التكلفة السياسية والتكلفة التعاقدية الذى طرح فى النظرية الإيجابية للمحاسبة. وفى ضوء الخطة الخمسية السابعة التى وضعتها المملكة العربية السعودية (٢٠٠٠-٢٠٠٤م) والتى تهدف إلى تعزيز قدرات الاقتصاد السعودى وتوازن الميزانية العامة، وزيادة الاتجاه نحو خصخصة الشركات المملوكة للحكومة، وإنهاء المساعدات الحكومية الممنوحة للشركات الصناعية وشركات الخدمات العامة، وإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية (خطة التنمية السابعة- وزارة التخطيط). ولا شك أن

هذه الأهداف تحمل فى طياتها انتقالاً غير مرغوب فيه للثروة بالنسبة للشركات العاملة فى القطاع الخاص (تكلفة سياسية). لذلك فمن المتوقع أن تختار الإدارة- التى سوف تتأثر بتلك التكاليف السياسية- الأساليب المحاسبية التى تحقق منفعتها الاقتصادية.

وفى إطار السياق السابق للربط بين العوامل الاقتصادية والبيئية، ولقياس أثر التكاليف السياسية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وحيث إنه يصعب قياس التكاليف السياسية بصورة مباشرة- فقد تم اختيار حجم المنشأة مقياسًا تقريبيًا للتكاليف السياسية، باعتبار أن الشركات الكبيرة الحجم تكون أكثر عرضة لممارسة الضغوط الحكومية وفرض بعض القيود عليها. وحيث إن حجم المنشأة قد لا يعبر بصورة حقيقية عن التكاليف السياسية (Bowman et al, 2003)، فيستوجب استخدام مقاييس إضافية قد تكون أكثر تعبيراً عن التكاليف السياسية.

لذلك سوف تستخدم الدراسة الحالية متغيرين ملائمين للبيئة السعودية وهما معدل العمالة الأجنبية، والديون والهبات الحكومية، كمقياسين إضافيين للتكاليف السياسية بالإضافة إلى حجم المنشأة. ولقياس أثر التكلفة التعاقدية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، فقد تم اختيار عقود حوافز الإدارة ومعدل ملكية الإدارة فى المنشأة، وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق الفروض التالية:

الفرض الأول:

إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى ينتج عنها تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الثانى:

إدارة الشركات التى تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الثالث:

إدارة الشركات ذات المعدل المرتفع من العمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

الفرض الرابع:

إدارة الشركات التى لديها نظام لحوافز ومكافآت الإدارة يعتمد على الأرباح المحاسبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح.

الفرض الخامس:

إدارة الشركات التى لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح المحاسبية.

الجزء الثانى: الدراسة الاختبارية:

٦- بيئة المحاسبة فى المملكة العربية السعودية:

تُعدُّ المحاسبة من الأدوات المهمة التى تساعد على ضبط أعمال المنشآت بأنواعها المختلفة، وتساعد القائمين عليها على اتخاذ القرارات الصائبة التى تكفل استمرار تلك المنشآت ومساهمتها فى تقوية وتدعيم الاقتصاد الوطنى. وتقديراً من حكومة المملكة العربية السعودية للدور الهام الذى تلعبه الشركات المساهمة السعودية فى تحقيق التقدم الصناعى والتجارى والزراعى، وما استتبع ذلك من قيام الأفراد والشركات والحكومة باستثمار الموارد فى شتى أنواع المؤسسات الاقتصادية، فقد عنيت وزارة التجارة بتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة بعدة وسائل، أهمها إصدار معايير المحاسبة والمراجعة.

٦ - ١ التنظيمات المسئولة عن مهنة المحاسبة:

قامت وزارة التجارة بدراسة مستفيضة بغرض تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة انتهت بصدور المرسوم الملكى الكريم رقم م/١٢ وتاريخ ١٤١٢/٥/١٣هـ الذى تمت بموجبه الموافقة على نظام المحاسبين القانونيين، والذى ينص فى مادته التاسعة عشرة على إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وهى هيئة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة وكل ما من شأنه تطوير هذه المهنة والارتقاء بمستواها، ومن ذلك ما نصت عليه الفقرة (١) من المادة (١٩) من نظام المحاسبين القانونيين أن من أغراض الهيئة مراجعة معايير المحاسبة وتطويرها واعتمادها. وفى ضوء ذلك قرر مجلس إدارة الهيئة تشكيل لجنة (لجنة معايير المحاسبة) تتولى إعداد وتطوير معايير المحاسبة التى يتعين على المنشآت، على اختلاف أشكالها النظامية أو نشاطها الذى تباشره، الالتزام بها عند إعداد القوائم المالية لتلك المنشآت، وأن يلتزم عند إعداد المعايير بلائحة إعداد معايير المحاسبة وتعديلها والتى تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة الهيئة برقم ١/٢/٣ وتاريخ ١٤١٤/٥/١٥هـ الموافق ١٩٩٣/١٠/٣٠م. وتتطلب هذه اللائحة أن تعد المعايير وفق أسلوب علمى يأخذ فى الاعتبار تجربة الجهات الرائدة المهنية وأخذ رأى ذوى الاهتمام والاختصاص (معايير المحاسبة السعودية، ١٩٩٩م).

٦ - ٢ معايير المحاسبة السعودية وتطوراتها:

وفى إطار الجهود التى تقوم بها الهيئة للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة، وكل ما من شأنه تطوير هذه المهنة والارتفاع بمستواها. قامت لجنة معايير المحاسبة بدراسة شاملة لما صدر من معايير سابقة والتى شملت أهداف ومفاهيم المحاسبة المالية ومعيار العرض والإفصاح العام، وحددت اللجنة مواضيع معايير المحاسبة التى ترى أهمية إصدار معايير محاسبية لها. ويبين ما يلى عرضًا للمعايير التى أصدرتها عن الهيئة حتى عام ٢٠٠٢م (http: www.socpa.org.sa.).

رقم المعيار	المعيار	تاريخ الإصدار
١	العرض والإفصاح العام	١٤١٠هـ-١٩٩٠م وتم تحديثه علم ١٤١٧هـ-١٩٩٧م
٢	العملات الأجنبية	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٣	المخزون	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٤	الإفصاح عن العمليات مع ذوى العلاقة	١٤١٧هـ - ١٩٩٧م
٥	الإيرادات	١٤١٩هـ - ١٩٩٧م
٦	المصروفات الإدارية والتسويقية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٧	تكاليف البحث والتطوير	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٨	توحيد القوائم المالية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
٩	الاستثمار فى الأوراق المالية	١٤١٩هـ - ١٩٩٨م
١٠	معيار التقارير المالية الأولية	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١١	معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١٢	معيار الأصول الثابتة	١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م
١٣	معيار المحاسبة عن عقود الإيجار	١٤٢٢هـ - ٢٠٠٢م
١٤	معيار التقارير القطاعية	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م
١٥	معيار المحاسبة عن الاستثمار وفق طريقة حقوق الملكية	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م
١٦	معيار الأصول غير الملموسة	١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

٦ - ٣ السياسات المحاسبية للشركات السعودية:

وفى ضوء اعتبار القوائم المالية هى الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين الرئيسيين بالمعلومات المالية الأساسية التى تساعدهم على تقييم أداء المنشآت. وحتى يتسنى لمستخدمى القوائم المالية إجراء المقارنات والوصول إلى قرارات صائبة عن أداء المنشآت، ينبغى أن توضح التقارير المالية عدداً من الأمور

الهامة ومن أبرزها السياسات المحاسبية التى تم على أساسها إعداد القوائم المالية.

وتؤثر السياسات المحاسبية التى تتبعها إدارة المنشأة تأثيراً هاماً على الصورة التى تعطيها تلك القوائم عن مركزها المالى، ونتائج أعمالها، والتغيرات فى مركزها المالى، والتدفقات النقدية؛ إذ إن تباين السياسات المحاسبية التى تتبعها المنشآت يؤدى إلى اختلافات جوهرية فى القوائم المالية المبنية على نفس الأحداث والظروف. وبناء على ذلك فإن فائدة القوائم المالية فى اتخاذ القرارات الاقتصادية تعتمد إلى حد كبير على مدى معرفة وفهم من يستخدمون هذه القوائم للسياسات المحاسبية التى أعدت على أساسها. ولذا يقضى معيار العرض والإفصاح العام بضرورة إيضاح السياسات المحاسبية الهامة التى اختارتها إدارة المنشاة كأساس لإعداد القوائم المالية. وحدد أمثلة للسياسات المحاسبية الواجب إيضاحها حيث شملت مايلى:

- طريقة تحديد تكلفة المخزون السلعى وتقويمه.
- الأساس المحاسبى لإثبات الإيرادات واعتبارها محققة.
- طريقة الاستهلاك وطريقة الإطفاء.
- المعالجة المحاسبية لرسوم التمويل على القروض الإنشائية.
- المعالجة المحاسبية لمصاريف الأبحاث والدراسات.

وقد أصدرت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين خلال عام ١٩٩٥م تحليلاً مقارناً للسياسات المحاسبية المتبعة لدى الشركات المساهمة، وتم تبويب هذا التحليل لكل قطاع على حدة، وداخل كل قطاع تم تحديد السياسة المحاسبية للبنود التى تم الإفصاح عنها فى القوائم المالية لكل شركة مثل المخزون والاستثمارات والاستهلاكات... إلخ. تم تحديث هذا التحليل المقارن بمعرفة الهيئة فى السنوات التالية (تحليل مقارن للسياسات المحاسبية للشركات المساهمة السعودية المنشورة خلال عامى ١٩٩٤، ١٩٩٥م، (١٩٩٦م).

٧- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من مجتمع الشركات المساهمة السعودية عام ٢٠٠٢م، وذلك بعد استبعاد شركات قطاع الكهرباء والبنوك والتأمين. وقد استبعدت تلك القطاعات من العينة نظراً لطبيعة نشاطها المميز عن باقى الشركات، فبالنسبة لقطاع الكهرباء تطبق شركاته نظاماً محاسبياً موحداً، وكذلك بالنسبة لقطاعى البنوك وشركات التأمين فإن طبيعة نشاطهما التمويلى المميز يجعلهما يطبقان سياسات مالية موحدة. لهذا تم اختيار عينة البحث من قطاعات الصناعة (والذى يشتمل على صناعة الأسمنت ومواد البناء - الصناعات البترولية- الصناعات التحويلية) وقطاع الخدمات وقطاع الزراعة (تقرير مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، الشركات المساهمة السعودية- البيانات المالية والمؤشرات التحليلية ٢٠٠٢م).

ويعرض ملحق الدراسة بياناً بأسماء الشركات المساهمة السعودية التى شملها البحث، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات عينة البحث بحسب القطاعات الاقتصادية، وقد تم الحصول على بيانات الدراسة من التقارير المالية المنشورة لعينة البحث عن عام ٢٠٠٢م ضمن تقرير مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، ومن التقرير السنوى الثامن والثلاثين الصادر عن مؤسسة النقد العربى السعودى ١٤٢٢هـ، وكذا البيانات المنشورة بالقوائم المالية للشركات السعودية ضمن الموقع التالى على الإنترنت http://www.tadawul.sa/reports/financial.

ويوضح الجدول رقم (١) أن عينة البحث اشتملت على (٤٨) شركة مساهمة تمثل (٧٧ ٪) من مجتمع شركات القطاعات الثلاث التى تناولها البحث، وأن أعلى نسبة تمثيل لعينة البحث كانت فى قطاع الخدمات حيث اشتملت العينة على (٨٩٪) من شركاته،وأدنى نسبة كانت فى قطاع الصناعة حيث بلغت (٧٢٪). وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام أسلوب شبه الحصر الشامل لاختيار العينة، وأن الشركات التى لم تشملها عينة البحث فى القطاعات الاقتصادية التى

شملتها الدراسة طبقاً للجدول التالى هى الشركات التى لم تنشر تقاريرها المالية، أو لم تشر إلى السياسات المحاسبية التى اتبعتها بما يتناسب مع أهداف البحث.

جدول رقم (١)
مفردات عينة البحث

القطاع	عدد الشركات بالعينة	عدد الشركات بالقطاع	نسبة تمثيل العينة للمجتمع	نسبة تمثيل العينة للقطاع
القطاع الصناعى	٢٣	٣٢	٪٧٢	٪٥٢
قطاع الخدمات	١٦	١٨	٪٨٩	٪٢٩
القطاع الزراعى	٩	١٢	٪٧٥	٪١٩
الإجمالى	٤٨	٦٢	٪٧٧	٪١٠٠

٨ - متغيرات الدراسة:

٨ - ١ المتغيرات المستقلة:

من الدراسة التحليلية السابقة، ولاختبار فروض الدراسة للعوامل التى تؤثر على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى شركات العينة التى تم اختيارها من الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية يمكن تحديد المتغيرات المستقلة وذلك على النحو التالى:

١- حجم المنشأة:

يستخدم حجم المنشأة بوصفه أحد المقاييس التقريبية للتكاليف السياسية، باعتبار أن تحمل المنشأة للتكاليف السياسية يعتبر دالة لحجمها، فكلما زاد حجم

المنشـأة؛ كان ذلك دافعًا لاختيار الإدارة للسياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح حتى تتجنب تحمل التكاليف السياسية. ويقاس حجم المنشأة بإجمالى قيمة الأصول المسجلة بقائمة المركز المالى.

٢- الديون والمساعدات الحكومية:

يستخدم هذا المتغير للتعبير عن مساهمة الحكومة فى المنشأة، سواء فى صورة التزام على المنشأة أو فى صورة منحة، كمقياس آخر لأثر التكاليف السياسية على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. حيث تختار إدارة المنشآت التى تحصل على الديون والمساعدات الحكومية الأساليب المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح حتى تضمن استمرار حصولها على تلك المساعدات. وقد تم استخراج قيمة هذا المتغير إما من قائمة المركز المالى مباشرة أو من الملاحظات المرفقة بها.

٣- معدل العمالة الأجنبية:

يستخدم هذا المتغير أيضاً باعتباره مقياسًا إضافيًا للتعبير عن التكاليف السياسية فى بيئة الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية، حيث تميل إدارة الشركات التى بها معدل مرتفع للعمالة الأجنبية إلى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح، بهدف تجنب تحمل التكاليف السياسية الناتجة عن تطبيق الخطة الخمسية التى من بين أهدافها إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية. وقد تم قياس هذا المتغير كنسبة بين عدد العمالة الأجنبية وبين إجمالى عدد العاملين بالمنشأة.

٤- عقود حوافز الإدارة:

يعبر هذا المتغير عن مدى وجود برنامج لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح فى التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ففى هذه الحال سوف تميل

الإدارة نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح التى تحق لها زيادة فيما تحصل عليه من حوافز. وقد استخرجت بيانات هذا المتغير من الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية، وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس بديل يأخذ القيمة ١، فى حالة وجود نظام لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح، والقيمة صفر فى حالة عدم وجود نظام للحوافز على أساس الأرباح.

٥- نسبة المديونية:

تعتبر نسبة المديونية أحد المحددات التى تؤثر فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، حيث تلجأ المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة إلى اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح بهدف تحسين معيار السيولة لديها، وحتى تتفادى انتهاك شروط عقود المديونية التى يضعها المقرضون. وقد تم قياس نسبة المديونية كنسبة بين إجمالى الالتزامات الخارجية إلى إجمالى الأصول.

٨ - ٢ المتغيرات التابعة:

باستقراء القوائم المالية للشركات الداخلة فى عينة البحث والإيضاحات المرفقة بها، لتحديد السياسات المحاسبية التى يمكن أن تكون مجالاً للدراسة بناءً على مدى وجود تباين بين شركات العينة فى تطبيق تلك السياسات، وتأثيرها على نتائج الأعمال، وللتعرف المبدئى على هذا التباين، فقد تم تصنيف شركات العينة بحسب اتباعها للسياسات المحاسبية التى تؤثر على الأرباح إلى شركات تطبق سياسات محاسبية تؤدى إلى زيادة الأرباح، وشركات تطبق سياسات محاسبة تؤدى تخفيض الأرباح، كما يتضح من الجدول التالى (جدول رقم ٢).

ويلاحظ على (الجدول رقم ٢) أن جميع شركات العينة تتبع سياسة استهلاك للأصول الثابتة تؤدى إلى زيادة الأرباح (القسط الثابت)، كذلك الحال بالنسبة لسياسة معالجة الاستثمارات، فإن معظم الشركات تتبع سياسة واحدة تؤدى إلى زيادة الأرباح. وترتب على ذلك ضرورة استبعاد سياستى استهلاك الأصول

الثابتة ومعالجة الاستثمارات من المتغيرات التابعة، وذلك نظراً لعدم وجود تباين في السياسات المحاسبية المتبعة من قبل الشركات المستخدمة في عينة البحث. وبالنسبة لباقي السياسات المحاسبية والخاصة بتقويم المخزون السلعي ومعالجة نفقات البحوث والتطوير والمحاسبة عن الزكاة، فقد تم تحديدها كمتغيرات تابعة لما لها من تأثير في ربحية الشركات، كما أنه يوجد تباين بين شركات العينة في تطبيق تلك السياسات:

- سياسة تقويم المخزون السلعي:

ينص معيار المخزون الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين في (ذو القعدة ١٤١٧هـ / مارس ١٩٩٧م) على احتساب تكلفة البضاعة المنصرفة على أساس طريقة المتوسط المرجح، وإذا تأكد للمنشأة أن هذه الطريقة لا تتلاءم مع طبيعة نشاطها؛ فيجوز لها استخدام طريقة الداخل أولاً خارج أولاً، أو طريقة الداخل أخيراً خارج أولاً شريطة أن تفصح عن المبررات التي جعلتها تختار هذه الطريقة، وعن الفرق بين تكلفة المخزون آخر الفترة المالية محسوبة على أساس الطريقة التي استخدمتها وطريقة المتوسط المرجح. (الفقرة ١١١ - معيار المخزون، ١٩٩٧م).

وتعتبر سياسة تقويم المخزون على أساس أسلوب الوارد أخيراً صادر أولاً أو المتوسط المرجح من السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى تخفيض الأرباح، حيث يتم تقويم المخزون في الغالب بأسعار أقل من الأسعار الحالية في ظل الارتفاع العام لمستويات الأسعار، في حين تعتبر سياسة التقويم على أساس الوارد أولاً صادر أولاً من السياسات التي تؤدي إلى زيادة الأرباح، حيث يتم تقويم المخزون وفقاً للأسعار الحالية.

جدول رقم (٢)

توزيع شركات العينة حسب السياسات المحاسبية المتبعة

السياسة المحاسبية	عدد الشركات	سياسات تؤدى إلى زيادة الأرباح		سياسات تؤدى إلى تخفيض الأرباح	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
استهلاك الأصول الثابتة	٤٨	٤٨	١٠٠٪	صفر	صفر
تقويم المخزون السلعى	٤٨	١٦	٣٣٪	٣٢	٦٧٪
معالجة نفقات البحوث	٤٨	٢٠	٤٢٪	٢٨	٥٨٪
معالجة الاستثمارات	٤٨	٤٧	٩٨٪	١	٢٪
معالجة الزكاة	٤٨	١٦	٣٣٪	٣٢	٦٧٪

- سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير:

ينص معيار تكاليف البحث والتطوير الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين فى (شعبان ١٤١٩هـ/ ١٩٩٨م) على إثبات تكاليف البحث والتطوير كمصروفات فور حدوثها، ويجوز إذا توافرت شروط معينة، رسملة تكاليف التطوير (الفقرة ١٠٧- معيار تكاليف البحث والتطوير). وقد أوضحت الفقرة ١١٣ من المعيار تلك الشروط، حيث نصت على أنه يجوز رسملة تكاليف التطوير وإثباتها كأصل غير ملموس، يتم إطفاوه فى الفترات التالية بطريقة تتفق مع المنافع المحققة، إذا توافرت كل الشروط التالية:

- تحديد المنتج أو العملية بوضوح، وإمكانية فصل وقياس التكاليف المرتبطة بها بطريقة موثوق بها.
- ثبوت الجدوى الفنية للمنتج أو العملية.
- عزم المنشأة على إنتاج وتسويق أو استخدام المنتج أو العملية.

- وجود سوق للمنتج أو العملية، ووجود موارد كافية ومتاحة لإكمال مشروع التطوير، وتسويق أو استخدام المنتج أو العملية.

ويجب أن لا يزيد مقدار تكاليف التطوير التى يتم إثباتها كأصل عن المقدار المحتمل استرداده من المنافع المستقبلية التى سوف تنتج عنها. (فقرة ١١٣- معيار تكاليف البحث والتطوير، ١٩٩٨م).

وتعد سياسة رسملة تلك النفقات واستهلاكها على عدد من السنوات من السياسات التى تؤدى إلى زيادة الأرباح، فى حين يعد أسلوب معالجتها كمصروفات إيرادية دورية تحمل على نفس الفترة التى أنفقت فيها من السياسات التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

- سياسة معالجة الزكاة:

وفقاً لمعيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل الصادر عن لجنة معايير المحاسبة المالية المنبثقة عن الهيئة السعودية للمحاسبين فى (رمضان ١٤٢٠هـ/ ديسمبر ١٩٩٩)، والذى يهدف إلى تحديد متطلبات القياس والعرض والإفصاح لمخصص الزكاة فى القوائم المالية بحيث تظهر بالمركز المالى للمنشأة ونتائج أعمالها. تتم تسوية مخصص الزكاة فى السنة المالية التى يتم خلالها اعتماد الربط النهائى، ويتم إثبات أى فروقات بين مخصص الزكاة والربط النهائى وفق متطلبات معيار العرض والإفصاح العام المتعلقة بالتغيرات المحاسبية. ويجب عرض مخصص الزكاة فى بند مستقل فى قائمة الدخل بعد بنود المكاسب أو الخسائر الاستثنائية وقبل صافى الدخل، وبالنسبة للمنشآت المختلطة (التى تتضمن شركاء غير سعوديين) يجب عرض مخصص الزكاة فى بند مستقل فى قائمة التغيرات فى حقوق أصحاب رأس المال أو قائمة الأرباح المبقاة حسب الأحوال، كما يجب أن تفصح القوائم المالية عن السياسة المحاسبية المستخدمة فى معالجة مخصص الزكاة. (الفقرات ١٠٤-١٠٩ معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل، ١٩٩٩م).

وتطبق الزكاة على الشركات السعودية وعلى أنصبة السعوديين فى الشركات غير السعودية، وتقوم بعض الشركات بمعالجة الزكاة ضمن المصروفات الواجبة الخصم من الإيرادات قبل الوصول إلى صافى الدخل، فى حين لا تعتبرها شركات أخرى من النفقات الواجبة الخصم قبل الوصول إلى صافى الربح. وتعد سياسة اعتبار الزكاة نفقة تحمل على إيراد الفترة قبل الوصول إلى صافى الربح من السياسات التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح، فى حين تعد سياسة معالجتها كتوزيع للربح، وبالتالى لا يتم تحميلها على إيراد الفترة من السياسات التى تؤدى إلى زيادة الأرباح.

٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقياس أثر المتغيرات المستقلة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية تم استخدام برنامج المجموعة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من خلال أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذى يتضمن اختبار مربع كاى (Chi-square)، والذى يستخدم فى قياس العلاقة بين m من المتغيرات التابعة (الاستجابات) ومجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة. وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة الخمسة $س_{١}$، $س_{٢}$، .... ، $س_{٥}$، على المتغيرات الثلاث التابعة $ص_{١}$، $ص_{٢}$، $ص_{٣}$، والتى تعبر عن بدائل السياسات المحاسبية، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاث.

ويمكن التعبير عن المتغيرات والاتجاه المتوقع للعلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة باستخدام النموذج الرياضى التالى:

$$ص_{١} = أ_{١} + ب_{١١} س_{١} + ب_{٢١} س_{٢} + ب_{٣١} س_{٣} + ب_{٤١} س_{٤} + ب_{٥١} س_{٥}$$

$$ص_{٢} = أ_{٢} + ب_{١٢} س_{١} + ب_{٢٢} س_{٢} + ب_{٣٢} س_{٣} + ب_{٤٢} س_{٤} + ب_{٥٢} س_{٥}$$

$$ص_{٣} = أ_{٣} + ب_{١٣} س_{١} + ب_{٢٣} س_{٢} + ب_{٣٣} س_{٣} + ب_{٤٣} س_{٤} + ب_{٥٣} س_{٥}$$

الاتجاه المتوقع للعلاقة: (-) (-) (-) (+) (+) (+)

حيث:

ص: تعبر عن المتغيرات التابعة الثلاث بافتراض أن كل سياسة محاسبية لها متغير تابع خاص بها، حيث ص١ تعبر عن سياسة تقويم المخزون، ص٢ تعبر عن سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير، ص٣ تعبر عن سياسة معالجة نفقات الزكاة.

س$_{١}$: متغير مستقل يعبر عن حجم المنشأة.

س$_{٢}$: متغير مستقل يعبر عن الديون والمساعدات الحكومية.

س$_{٣}$: متغير مستقل يعبر عن معدل العمالة الأجنبية.

س$_{٤}$: متغير مستقل يعبر عن عقود حوافز الإدارة.

س$_{٥}$: متغير مستقل يعبر عن نسبة المديونية.

ب$_{١}$، ب$_{٢}$......، ب$_{٥}$ تعبر عن معاملات المتغيرات المستقلة.

١٠- تحليل نتائج الدراسة الاختبارية:

يعرض الجدول التالى (جدول رقم ٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للسياسات المحاسبية الثلاث ومعاملات العلاقة لكل سياسة محاسبية والاتجاه الفعلى المحسوب لكل متغير من المتغيرات المستقلة وقيم اختبار تى (t) لمعنوية المعاملات ومعامل التحديد المحسوب لنموذج انحدار كل سياسة.

أولاً- السياسة المحاسبية لتقويم المخزون السلعى:

أوضحت النتائج الخاصة بالسياسة المحاسبية لتقويم المخزون السلعى ما يلى:

١- معنوية العلاقة بين مجموع المتغيرات المستقلة والسياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى باستخدام نتائج اختبار (χ^2=٤٤,٣) بمعدل ثقة (٩٩٪)، وأن القدرة التنبئية للنموذج بسياسات تقويم المخزون السلعى مرتفعة (R^2 = ٨٩٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين السياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى وبعض المتغيرات المستقلة وهى نسبة الديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى عن الاتجاه المتوقع بالنسبة للحجم وعقود حوافز الإدارة.

٣- تشير نتائج اختبار تى (t) إلى أن أهمية كل من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير على السياسات المحاسبية للمخزون السلعى مرتفعة معنوياً بدرجة ثقة (٩٩٪)، فى حين أن أهمية كل من الحجم والديون والهبات الحكومية وحوافز الإدارة، فى التأثير على اختيار السياسات المحاسبية لمعالجة المخزون السلعى منخفضة معنوياً.

وتدل هذه النتائج على أن كلاً من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية هى المتغيرات المستقلة المفسرة التى تؤثر بدرجة كبيرة على الاختيار الإدارى لسياسة تقويم المخزون السلعى. فقد أوضحت النتائج أن إدارة المنشأة ذات معدل العمالة الأجنبية المرتفع تكون أكثر ميلاً لاختيار أسلوب المتوسط أو أسلوب الوارد أخيراً صادر أولاً لتقييم المخزون السلعى، لتخفيض صافى الربح لتجنب التكاليف السياسية التى قد تتحملها نتيجة زيادة نسبة توطين العمالة فى تلك المنشآت وفقاً لمتطلبات تطبيق الخطة الخمسية. كما أوضحت النتائج أن الإدارة فى الشركات ذات نسبة المديونية المنخفضة تكون أقل ميلاً لاختيار أسلوب الوارد أولاً يصرف أولاً من إدارة الشركات ذات نسبة المديونية المرتفعة التى تكون أكثر ميلاً لاختيار هذا الأسلوب للاستفادة من الربح المرتفع الناتج عن تطبيق تلك السياسة المحاسبية لتقويم المخزون فى تحسين صورة المنشأة والحصول على عقود مديونية جديدة.

وعلى ذلك يمكن القول إنه على الرغم من أن هناك متغيرين مستقلين فقط من المتغيرات الخمسة ذات علاقة معنوية باختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لمعالجة المخزون هما نسبة المديونية ومعدل العمالة الأجنبية؛ فإن معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والمتغير التابع بلغ (٨٩٪)، وهو معامل مرتفع نسبياً مقارنة مع الدراسات المثيلة. ويوضح ذلك أنه بالرغم من ضعف معنوية العلاقة بالنسبة للمتغيرات المستقلة الباقية بمفردها؛ فإن هذه المتغيرات فى مجموعها تفسر جزءًا كبيراً من التغيرات فى المتغير التابع (سياسات تقويم المخزون).

جدول رقم (٣)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات

السياسة المحاسبية		س١	س٢	س٣	س٤	س٥	R	א
المخزون السلعى (ص١)	B	٠,٦٤	٠,٧٢-	٨,١٦-	٠,٢٧-	٩,٧٨	٠,٨٩	٤٤,٣
	t	٠,٧٢	٠,٩٦-	٢,٩٦-	٠,٣٢-	٢,٧٨		
	p			٠,٠٠٥		٠,٠١		٠,٠٠١
نفقات البحوث والتطوير (ص٢)	B	١,٣٩-	٠,٤٨-	٢,٧٣-	٠,٠٤-	٢,٧٩	٠,٧٣	٣٦,١
	t	١,٨-	٠,٧٥-	٢,٧-	٠,١١-	٢,١٢		
	p	٠,٠٥		٠,٠١		٠,٠٥		٠,٠٠١
معالجة نفقات الزكاة (ص٣)	B	٠,٧١-	٠,٢١-	٣,١-	٠,١٤-	٢,٨	٠,٦١	٣٠,٢
	t	١,٢-	٠,٤٣-	٢,٩-	٠,٢٧-	١,٩		
	p	٠,١		٠,٠٠٥		٠,٠١		٠,٠٠١

ثانياً- السياسة المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير:

أوضحت النتائج الخاصة بمعالجة نفقات البحوث والتطوير مايلى:

١- معنوية العلاقة بين المتغيرات الخمس المستقلة ككل وبين السياسات المحاسبية لنفقات البحوث والتطوير طبقاً لنتائج اختبار مربع كاى (Chi- square) حيث (ᵡ =٣٦,١) بمعدل ثقة (٩٩٪) وبقدرة تنبئية (R = ٧٣٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين عملية اختيار الإدارة للسياسة المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير وبين المتغيرات المستقلة الممثلة لحجم المنشأة والديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى عن الاتجاه المتوقع بالنسبة لعقود حوافز الإدارة.

٣- بالنظر لنتائج اختبار تى (t) يتضح أن أهمية معدل العمالة الأجنبية فى التأثير على سياسات معالجة نفقات البحوث والتطوير مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة (٩٩٪)، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المنشأة ونسبة الديون فإن أهميتها مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة (٩٥٪). فى حين أن معدل الديون والمساعدات الحكومية ونظام حوافز الإدارة أهميتها منخفضة معنوياً فى التأثير على سياسة معالجة نفقات البحوث والتطوير.

وتدل هذه النتائج على أن كلاً من معدل العمالة الأجنبية، وحجم المنشأة، ونسبة المديونية، يؤثر بدرجة كبيرة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لتكاليف البحوث والتطوير. حيث أظهرت النتائج أن إدارة الشركات الكبيرة الحجم، وذات معدل العمالة الأجنبية المرتفعة، تكون أكثر ميلاً لمعالجة نفقات البحوث والتطوير كمصروفات إيرادية دون رسملتها ولذلك لتخفيض صافى الربح، كما أن إدارة المنشآت ذات نسبة المديونية المرتفعة تكون أقل ميلاً لرسملة تكاليف البحوث والتطوير. كذلك أوضحت النتائج أن وجود ديون ومساعدات

حكومية أو برنامج لحوافز الإدارة لا يؤثر كل منهما فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية لمعالجة نفقات البحوث والتطوير.

ثالثاً- سياسة معالجة الزكاة:

أوضحت النتائج الخاصة بسياسة معالجة الزكاة ما يلى:

١- معنوية العلاقة بين مجموع المتغيرات المستقلة والسياسات المحاسبية لمعالجة الزكاة باستخدام نتائج اختبار مربع كاى (Chi-square) (ℵ = ٣٠,٢) بمعدل ثقة (٩٩٪)، وأن القدرة التنبئية للنموذج بسياسة معالجة الزكاة (R = ٦١٪).

٢- اتفاق الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع لطبيعة العلاقة بين عملية اختيار الإدارة لسياسة معالجة الزكاة ومتغيرات الحجم والديون والمساعدات الحكومية ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، واختلاف الاتجاه الفعلى مع الاتجاه المتوقع بالنسبة لنظام حوافز ومكافآت الإدارة.

٣- تشير نتائج اختبار تى (t) إلى أن أهمية كل من حجم المنشأة، ومعدل العمالة الأجنبية، ونسبة المديونية فى اختيار السياسة المحاسبية لمعالجة الزكاة مرتفعة معنوياً بمعدل ثقة ما بين (٩٠٪) ، (٩٩٪). فى حين كانت أهمية كل من الديون والمساعدات الحكومية، ونظام حوافز الإدارة منخفضة معنوياً.

وتدل تلك النتائج على أن كلاً من حجم المنشأة ومعدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، يؤثر فى اختيار الإدارة للسياسة المحاسبية للزكاة. حيث إن إدارة المنشآت ذات الحجم الكبير، ونسبة المديونية ومعدل العمالة الأجنبية المرتفعة تكون أكثر ميلاً لمعالجة الزكاة كمصروفات دورية تحمل على الأرباح بدلاً من معالجتها كتوزيع للربح، بما يؤدى إلى تخفيض الربح وتجنب التكاليف السياسية التى قد تتحملها المنشأة نتيجة تطبيق الخطة الخمسية. كما لم تؤيد النتائج فرضية أن وجود برنامج لحوافز ومكافآت الإدارة والديون والمساعدات الحكومية تحفز الإدارة إلى معالجة الزكاة كمصروفات دورية تحمل على الأرباح.

وبعد استعراض النتائج السابقة يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار واستخلاص العوامل المؤثرة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية فى ضوء نتائج الدراسة الاختبارية لفروض البحث على النحو التالى:

١- إن كلاً من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى المنشأة يؤثران بقوة على اختيار الإدارة للسياسات الثلاثة، بالإضافة إلى قوتهما التفسيرية والتنبئية لسلوك الإدارة تجاه الاختيار بين السياسات المحاسبية.

٢- إن حجم المنشاة أقل أثراً فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية من كل من معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية، حيث إنه يؤثر فقط فى اختيار السياسات المحاسبية لكل من معالجة نفقات البحوث والتطوير والزكاة، فى حين أنه ليس له نفس التأثير فى اختيار السياسات المحاسبية للمخزون السلعى.

٣- إن الديون والمساعدات الحكومية ليس لها تأثير معنوى على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاثة، وقد تكون هذه النتائج نتيجة لأسلوب قياس الديون والمساعدات الحكومية فى النموذج حيث تم استخدام رقم ١ فى حالة وجود الديون والمساعدات الحكومية فى هيكل رأس مال المنشأة وصفر فى حالة عدم وجودها، وذلك كمقياس بديل لنسبة الديون والمساعدات الحكومية فى هيكل رأس المال. وبالتالى فإن استخدام هذا المقياس البديل يفرق فقط بين المنشآت التى تتعرض أو لا تتعرض لتكاليف سياسية ناتجة عن حصولها على الديون والمساعدات الحكومية، ولا يفرق بين المنشآت التى تتعرض لتكاليف سياسية كبيرة وتلك التى تتعرض لتكاليف سياسية أقل.

٤- بالنسبة لعقود حوافز الإدارة لم تتفق النتائج مع فرضية وجود علاقة إيجابية بينها وبين اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. وربما يرجع ذلك إلى أن الأرباح قد لا تكون هى المعيار الوحيد أو الأساسى لحصول الإدارة على

الحوافز والمكافآت، علاوةً على أن استخدام رقم ١ فى حالة وجود نظام لحوافز الإدارة يعتمد على الأرباح، وصفر فى حالة عدم وجود نظام للحوافز على أساس الأرباح، قد لا يعبر بدقة وموضوعية عن تأثير عقود حوافز الإدارة على اختيار السياسات المحاسبية. فضلاً عن إمكانية قيام الإدارة بتعديل نظام الحوافز والمكافآت لتفادى آثار تعديل السياسات المحاسبية على الأرباح المستخدمة أساساً لتحديدها.

وعلى ذلك يمكن القول إن نتائج الدراسة الاختبارية أثبتت صحة فرضيات النموذج الإيجابى بالنسبة لتأثير بعض العوامل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة السعودية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية وحجم المنشأة. إلا أن عدم إدراك الإدارة للبواعث الاقتصادية المرتبطة بالاختيار الإدارى للسياسات المحاسبية - طبقاً للنموذج الإيجابى- أدى إلى عدم ظهور أثر واضح لبعض العوامل فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية مثل الديون والمساعدات الحكومية، فضلاً عن اتجاه بعض العوامل عكس ما هو متوقع مثل عقود حوافز الإدارة. ويمكن تبرير ذلك بسبب التضارب فى اختيار بعض السياسات الفردية وعدم الدقة فى قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير المنظمة لبعض المزاولات واختلاف الآراء حول المعالجات المحاسبية .

١١- الخلاصة والنتائج:

تناول هذا البحث أهمية ودور المدخل الإيجابى لنظرية المحاسبة فى تفسير العوامل المؤثرة فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. وقد ناقش البحث مدى قصور المدخل الوصفى فى تقديم تفسير مناسب لبواعث الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية، والإطار الفكرى للمدخل الإيجابى للنظرية المحاسبية وما يقوم عليه من فرضيات أساسية لتفسير دوافع ومحددات الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية. وقد تعرض البحث لمناقشة وتحليل الدراسات السابقة

التى استخدمت النموذج الإيجابى لتقييم العوامل التى تشكل مقوماتها الأساسية ومدى قدرة تلك العوامل على تفسير وشرح دوافع الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية، ومدى إمكانية استخدام تلك العوامل فى صورة نموذج يمكن بموجبه التنبؤ بممارسات الإدارة لاختيار السياسات المحاسبية.

وحيث إن المنهج الإيجابى قد صيغت فرضياته الأساسية فى الدول المتقدمة، والتى تختلف فيها العوامل البيئية التى يمكن أن تكون مؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية عن الدول التى مازالت مهنة المحاسبة فيها فى طور التكوين والنمو، بالإضافة إلى أن البواعث الاقتصادية لاختيار السياسات المحاسبية قد لا تكون متوافرة بنفس التأثير أو الإدراك الكامل لأبعادها فى تلك الدول كما هى فى الدول المتقدمة. وبالتالى فإن تقييم النظرية الإيجابية وما تقوم عليه من فرضيات لا يتم إلا من خلال الدراسة التجريبية، لذلك فقد تناول البحث من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية، مجموعة من العوامل أو المحددات التى أفصحت عنها نتائج الدراسات السابقة فى اختيار بعض السياسات المحاسبية الهامة، وذلك بعد تطويرها بما يتلاءم مع الظروف البيئية فى المملكة العربية السعودية.

وقد تمثلت تلك العوامل فى حجم المنشأة، ومعدل العمالة الأجنبية، والديون والمساعدات الحكومية، وعقود حوافز الإدارة، ونسبة المديونية. أما السياسات المحاسبية التى تم اختيارها فقد تمثلت فى تقويم المخزون السلعى، والمحاسبة عن نفقات البحوث التطوير،والمحاسبة عن الزكاة. وقد تم اعتبار كل من سياسة الوارد أولاً صادر أولاً لتقويم المخزون السلعى، ورسملة نفقات البحوث والتطوير، ومعالجة الزكاة كتوزيع للربح، سياسات محاسبية تؤدى إلى زيادة الأرباح. فى حين تم التعامل مع كل من سياسة الوارد أخيراً صادر أولاً والمتوسط، ومعالجة نفقات البحوث والتطوير والزكاة كمصروفات دورية تحمل على الفترة، باعتبارها سياسات محاسبية تؤدى إلى تخفيض الأرباح.

وطبقاً للعوامل السابقة تم صياغة خمسة فروض للبحث، تمثل الفرض الأول فى أن إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى ينتج عنها تخفيض الأرباح المحاسبية. وتمثل الفرض الثانى فى أن إدارة الشركات التى تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية. أما الفرض الثالث فقد تمثل فى إدارة الشركات التى بها معدل مرتفع للعمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى تخفيض الأرباح المحاسبية. كما تمثل الفرض الرابع فى أن إدارة الشركات التى لديها نظام لحوافز ومكافآت الإدارة يعتمد على الأرباح المحاسبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح. فى حين تمثل الفرض الخامس فى أن إدارة الشركات التى لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى زيادة الأرباح المحاسبية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات Multivariate Regression Analysis والذى يتضمن اختبار مربع كاى (Chi-square) لقياس أثر المتغيرات المستقلة الخمسة، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية الثلاثة.

وقد أظهرت نتائج البحث أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية فى التأثير على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيراً يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى. فقد جاء تأثير العوامل الأخرى متضارباً، حيث جاء تأثير عامل الحجم ضعيفاً فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، ولم يكن لعامل الديون والمساعدات الحكومية أى تأثير معنوى فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، كما جاء تأثير عقود حوافز الإدارة عكس الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابى. وقد تم إرجاع ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة فى

قياس بعض العوامل، فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التى تنظم بعض الممارسات المحاسبية. مما يبرر الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث لتطوير المدخل الإيجابى فى اختيار السياسات المحاسبية، بحيث تشتمل العوامل المؤثرة فى اختيار السياسات المحاسبية، واختبار المزيد من العوامل البيئية بجانب العوامل الاقتصادية، حتى يمكن تفسير البواعث المختلفة لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية فى البيئات المختلفة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الدهراوى، كمال الدين مصطفى (١٩٩٤). "أثر عقود الحوافز وشروط المديونية على سلوك الإدارة عند اتخاذ القرار"، **المحاسبة والإدارة والتأمين**: مجلة كلية التجارة- جامعة القاهرة، ٤٧ : ١٩٥-٢٥٠.
- الصادق، زكريا محمد (١٩٨٩). "تطور بحوث المحاسبة فى علاقتها بمناهج البحث العلمى"، التجارة والتمويل: **المجلة العلمية** كلية التجارة - جامعة طنطا، ١ : ٧-٤١.
- " ___________ (١٩٨٩). تحليل سلوك الإدارة العليا فى اختيار السياسات المحاسبية باستخدام نظرية تكلفة الوكالة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**- جامعة الإسكندرية، ٢ : ٤٢٣- ٤٨٢.
- **القوائم المالية للشركات السعودية**، (١٩٩٦-٢٠٠٢م) http://www.tadawul.sa/reports/financial
- تحليل مقارن للسياسات المحاسبية للشركات المساهمة السعودية المنشورة خلال عامى ١٩٩٤/١٩٩٥م، (أكتوبر، ١٩٩٦)، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين**.
- عثمان، الأميرة إبراهيم (٢٠٠٠). "تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكرى لنظرية المحاسبة الإيجابية"، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، ٤ : ٧٢٩- ٧٧٢.
- مصطفى، صادق حامد (١٩٩١). "تقييم النظرية الإيجابية فى صياغة معايير المحاسبة المالية من زاوية نظرية الوكالة"، المحاسبة والإدارة والتأمين، **مجلة كلية التجارة** - جامعة القاهرة، ٤٣: ٦٥-١٠٨.
- **خطة التنمية السابعة (١٤٢٠- ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٠-٢٠٠٤م)**، المملكة العربية السعودية - وزارة التخطيط.
- **مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، الشركات المساهمة السعودية: البيانات المالية والمؤشرات التحليلية** ٢٠٠٢م، (الرياض، إدارة البحوث والدراسات بمجلس الغرف).

- معايير المحاسبة السعودية، (١٩٩٩م) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين.

- معيار المخزون، معيار تكاليف البحث والتطوير، معايير المحاسبة المالية، (رمضان ١٤١٩/ يناير ١٩٩٩)، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين.**

- معيار الزكاة ومعيار ضريبة الدخل، (رمضان ١٤٢٠هـ /ديسمبر ١٩٩٩م)، **معايير المحاسبة المالية**، http://www.socpa.org.sa/AS/Index.htm.

- مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤٢٣هـ)، **التقرير السنوى الثامن والثلاثون، الرياض.**

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Barton, J., (2001) " Does the use of financial Derivatives Affect Earnings Management Decisions? " **The Accounting Review,** 76: 1-26.

- Beneish, M. D. and E. Press (1993) " Cost of Technical Violation of accounting Based Debt Covenants" **The Accounting Review,** 68 :233-257.

- Bernard, V. L., and D., J., Skinner (1996) " What Motivates Managers Choices of Discretionary Accruals?" **Journal of Accounting and Economics,** 313-325.

- Bowen, R. M., L. Ducharme and D. Shores (1995) "Stakeholder Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics,** 20 : 255- 295.

- Bowman, G. Robert, and F. Navissi (2003) "Earnings management and abnormal Returns: Evidence from 1970-1972 Price Control Regulations" **Accounting and Finance,** 43: 1-19.

- Burgstaher, David (1997) "Earnings Management to avoid Earnings Decreases and Losses" **Journal of Accounting and Economics,** 24: 99-126.

- Christensen, P. Demski and H. Frimor (2002) "Accounting Policies in Agencies with Moral Hazard and Renegotiation", **Journal of Accounting Research,**40: 1071- 1087.

- Demski, J.(1998) "Performance Measure Manipulation", **Contemporary Accounting Research,** 15:261-285.

- Gerboth, D. R., (1983) " Research, Intuition and Politics in Accounting " **The Accounting Review,**58: July.

- Healy, P. M. and J. M. Wahlen (1999) " A Review of The Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting", **Accounting Horizons,** 13: 365-383.

- Healy, S. Kang, and K. Palepu. (1987) "The effect of Accounting Procedure Changes on CEOs, Cash Salary and Bonus Compensation", **Journal of Accounting and Economics**, 9: 7-34

- Jensen, M., (1993) Theory of the Firm: Managerial behavior Agency cost and Ownership structure" **Journal of Financial Economics**, October.

- Kasznick, R. (1999) " On the Association between voluntary Disclosure and Earnings Management", **Journal of Accounting Research**, 37: 57- 82.

- Lemke, K., and M. Page (1998) "Economic Determination of Accounting Policy Choices", **Journal of Accounting and Economics**,25: December.

- Parfet, W. U. (2000) " Accounting Subjectivity and Earnings Management: A Preparer Perspective", **Accounting Horizons**, 14: 481- 488

- Peltier-Rivest, D., (1999) "The Determinants of Accounting Choices in Troubled Companies", **Quarterly Journal of Business and Economics**, 38: 28-44.

- Watts, R., and Zimmerman, (1994) " Positive Accounting Theory", New Jersey, Prentice Hall.

- ______________, (1978) "Towards a positive Theory of the Determination of Accounting Standards", **The Accounting Review**, 53: 112-134.

- Zmijewski, M. and R. Hagerman (1981) " An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting/ Choice", **Journal of Accounting and Economics**, 129- 149.

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالي الأصول في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالي المطلوبات في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
	قطاع الصناعة			
١	الشركة السعودية للتنمية الصناعية	صدق	٦٧٧,١٢٤	٣٥٩,٥٩٨
٢	الشركة السعودية للصناعات الأساسية	سابك	٩٩,١٧١,٩٢٠	٦٤,٠٩٦,٦٣٢
٣	الشركة السعودية للصناعات الدوائية	دوائية	١,٦٠٤,٨٨٩	٤١٧,٧٨١
٤	الشركة العربية للأنابيب	أنابيب	٢٨٨,٥٦٩	١٥٩,٨٩٤
٥	الشركة العربية للتنمية الصناعية	نماء	٥٨٦,٠٦٧	٣٥٣,٠٩٢
٦	الشركة الكيمائية السعودية	الكيمائية	١,١٤٤,٥٤٢	٥٥٣,١٣٧
٧	شركة الأسمدة العربية السعودية	سافكو	٤,٣٢٠,٦٤٠	٦٥٧,٢٨٥
٨	شركة الأحساء للتنمية	الأحساء	٤٣٣,٢٩٠	١٢٠,٧١٦
٩	شركة الخزف السعودي	الخزف السعودي	٥٦٢,٧١١	١٩٤,٩٩٥
١٠	شركة الزامل للاستثمار الصناعي	الزامل للصناعة	١,٣٦٢,٢٣٠	٨٧٣,٥٣٤
١١	شركة الصناعات الزجاجية الوطنية	زجاج	٢٥١,٥٨١	٥١,٧٢٨
١٢	شركة الغاز والتصنيع الأهلية	الغاز	١,٣٨٥,٤١٩	٤٣٩,٠٨٥
١٣	الشركة السعودية للخدمات الصناعية	سيسكو	٢٤٤,٧١٢	١٣٦,٦١٥
١٤	شركة إميانتيت العربية السعودية	إماانتيت	٢,٢٤١,٥٣٢	١,٦٧٣,٩٩٠
١٥	مجموعة صافولا	صافولا	١,٧٥٣,٩٤٥	١,٧٥٣,٩٤٥
١٦	شركة أسمنت القصيم	س القصيم	١,٠٨٩,٦٨٤	٩٣,٠٢٧

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالى الأصول فى ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالى المطلوبات فى ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
١٧	شركة أسمنت المنطقة الجنوبية	س الجنوب	٢,٠٨٦,٢٤٣	٥٥٥,٣٣١
١٨	شركة أسمنت المنطقة الشرقية	أسمنت الشرقية	١,٣٥٢,٧٨١	٩١,٥٥٥
١٩	شركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة	أسنتيمامة	١,٢٧١,٤٨٩	٤١١,٤٨٧
٢٠	شركة أسمنت تبوك	س تبوك	١,١٧١,٧٣٢	٣٨٥٧٢٦
٢١	شركة أسمنت ينبع	س ينبع	٢,٠٥٩,٩٨٢	٢٦٧,٨٢٠٩
٢٢	شركة الأسمنت السعودية	الأسمنت السعودى	٢,١٤٢,٤٩٨	٣٤٨,٢٠٤
٢٣	شركة الأسمنت العربية المحدودة	أسمنت العربية	١,٣٦٨٢,٢٢٧	٣٣٦١٨٣
	قطاع الخدمات			
١	الشركة الوطنية للتسويق الزراعى	ثمار	٤٠,١٧٦	٦,٧٧٥
٢	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحرى	البحرى	٤,٣٩٧,٧٥٤	٢,٥٦٥٠٦٧
٣	الشركة السعودية للنقل البرى	مبرد	٢٤٩,٧٩٣	٥٦,٥٨١
٤	الشركة السعودية للنقل الجماعى	الجماعى	٢٤٩,٧٩٣	٤٨٨,٩١٦
٥	الشركة السعودية للصادرات الصناعية	صادرات	١,٦٠١,٣٤٠	٧٢,٤٠٩
٦	الشركة السعودية للفنادق	فنادق	١٥٩,٣٦٢	٦٤٧,٠١٦
٧	الشركة السعودية لخدمة السيارات	سيارات	١,٣٨٣,٩٢٧	٦٣,٤١٩
٨	الشركة العقارية السعودية	سريكو	١,٤١١,٠٥٠	٢١٨,٢٢٨
٩	شركة حسن أحمد فتيحى	فتيحى	٤٦٥,٣٢٣	١٣٨,٦٦٣

ملحق عينة الشركات محل الدراسة

م	الاسم الكامل للشركة	الاسم المختصر	إجمالي الأصول في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات	إجمالي المطلوبات في ٢٠٠٢/١٢/٣١م بآلاف الريالات
١٠	شركة الباحة للاستثمار والتنمية	الباحة	١٠٧,٥١٣	١٩,٢٨٥
١١	شركة المواشي المكيرش المتحدة	المواشي المكيرش	٨١٤,٥٥٦	٢١٤,٥٥٦
١٢	شركة الرياض للتعمير	التعمير	١,٤٤١,٣٣١	٣١٦,٩٥٥
١٣	شركة المشروعات السياحية	شمس	١٦١,٣٣٨	٤٢,٣١٤
١٤	شركة طيبة للاستثمار والتنمية العقارية	طيبة	١,٣٢٥,٨٨٣	١٩٥,٧٥٠
١٥	شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة	عسير	٣٦٦,٩٢٢	١٠٧,٤٣٠
١٦	الشركة السعودية للاتصالات	الاتصالات	٤٠,٩١٢,٨٤٣	١٦,٩٠٣,٥١٣
	قطاع الزراعة			
١	شركة جازان للتنمية الزراعية	جازادكو	٢٨٩,٢٥٧	٥٣,٢٥٩
٢	شركة حائل للتنمية الصناعية	هادكو	٤٥٢,٩٦٠	٨١,١٣٣
٣	شركة بيشة للتنمية الزراعية	بيشة ز	٣١,٨٣٨	٨,٤٥٧
٤	شركة تبوك للتنمية الزراعية	تبوك الزراعية	٤١١,٩٠٠	٦٣,٠٥٨
٥	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية	نادك	١,٠٤٩,٩٠٥	١٨٨,٧٤٧
٦	الشركة السعودية للأسماك	الأسماك	٢٤٣,٧٦٤	٥١,٩٤٢
٧	شركة الجوف الزراعية	جوف ز	٣٧٤,٢٧٣	٨٦,٩٦٩
٨	شركة الشرقية الزراعية	شرقية ز	١٢٢,٠٧٢	٢٢,٢٦٠
٩	شركة القصيم الزراعية	جاكو	١٩٤,٧٤٥	٥٩,٧٤٥

نظرة حول طرق الفصل في المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبي وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبي السعودي الصادر عام ١٤٢١هـ

الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون التجاري المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العـامـة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـدد الثـالث
● رجـب ١٤٢٤هـ
● سبتمبر ٢٠٠٣م

نظرة حول طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وفقًا لنظام الاستثمار الأجنبى السعودى الصادر عام ١٤٢١هـ

د. محمد بن ناصر البجاد *

ملخص:

صدر نظام الاستثمار الأجنبى بالمرسوم الملكى رقم م/١ وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ ليعمل به بدلاً من نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق. وقد روعى عند صياغة هذا النظام أن يكون متوافقًا مع ما تتطلبه المستجدات والظروف الاقتصادية التى تمر بها المملكة العربية السعودية فى الوقت الراهن من ناحية، وأن يتم تجنب جميع السلبيات الناتجة عن نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق من ناحية أخرى.

ومن ضمن الأحكام التى نص عليها النظام كيفية الفصل فى مخالفات المستثمر الأجنبى لأحكام النظام وكذلك كيفية الفصل فى الخلافات الناشئة بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين. وبالنظر فى هذه الأحكام نظرة قانونية فاحصة نجد أنها بوضعها الحالى لا تلبى الحاجة التى من أجلها تم النص على هذه الأحكام، بحيث ينتج عن تطبيقها العديد من السلبيات التى ستعطل مصالح المستثمرين وبالتالى ستعوق على وجه الخصوص عامل جذب المستثمر الأجنبى وهو ما يعتبر من أهم عوامل إصدار نظام الاستثمار الأجنبى.

وقد أوضحنا فى هذا البحث طرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام وحاولنا تحديد الطبيعة القانونية لهذه الطرق والسلبيات القانونية والعملية التى ستنشأ من تطبيقها. كما عرضنا العديد من المقترحات القانونية لطرق الفصل وكيفية تطبيقها والتى سيكون من شأنها القضاء على السلبيات المشار إليها أو على الأقل التخفيف منها قدر الإمكان.

حدد نظام الاستثمار الأجنبى الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/١) فى ١٤٢١/١/٥هـ ولائحته التنفيذية الطرق النظامية التى يتم بموجبها الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام. ويلاحظ على هذه الطرق أنها تختلف عما كان معمولاً به فى ظل نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق (1).

فقد نصت المادة الثالثة عشرة من النظام على أن تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى أو تلك التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى

* أستاذ القانون المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته المرخص لها بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإن تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة (٢).

والخلافات التى قد تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى تتمثل فى كل ما يعد مخالفة لأحكام نظام الاستثمار الأجنبى. وقد نظمت المادة الثالثة والعشرون من اللائحة التنفيذية للنظام طريقة الفصل فى مخالفات نظام الاستثمار الأجنبى التى يرتكبها المستثمر الأجنبى، حيث نصت على أن يتم تشكيل لجنة تكون مهمتها دراسة المخالفات وسماع أقوال من تنسب إليهم وتحقيق دفاعهم واقتراح ما تراه من العقوبات المناسبة وفقًا للنظام ولائحة المخالفات والجزاءات وتصدر العقوبة بقرار من مجلس الإدارة (٣).

أما ما يتعلق بالخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته فقد نصت المادة السادسة والعشرون من اللائحة التنفيذية للنظام على أن يتم الفصل فيها عن طريق لجنة تسمى لجنة تسوية الخلافات تقوم بتسوية الخلافات وديًا بين الأطراف المتنازعين، وإذا تعذر حل الخلاف وديًا فيتم حسمه عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم، وتكون اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بالفصل فى النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم (٤).

والتحديد السابق لطرق الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام الجديد للاستثمار الأجنبى لا يخلو من بعض الإشكاليات القانونية والسلبيات التى قد تنجم عن تطبيق هذه الطرق، وهذا ما سنتطرق إليه فى هذا البحث انطلاقًا من أهمية وضرورة وضع نظام قانونى متكامل قدر الإمكان ينظم مسألة الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى، ويحقق أكبر قدر ممكن من الأمان والاستقرار والحماية لحقوق المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين ولحقوق الدولة وفقًا لآلية قانونية سريعة ومرنة، خاصةً وأن التعديل الأخير للائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى لم يأت بالشكل المتوقع معه إنهاء هذه الإشكاليات أو حتى التخفيف من آثارها السلبية.

وقبل أن نوضح المسائل التى سنتطرق إليها فى هذا البحث نشير إلى أن دراستنا لهذا الموضوع قد اعتمدت بشكل كبير على تحليل النصوص القانونية ذات العلاقة، وذلك لعدم استطاعتنا العثور على أية دراسات سابقة فى هذا المجال ويمكن تبرير ذلك بحداثة صدور النظام وبدء تطبيقه.

وسنوضح فى المبحث الأول من هذا البحث الرأى القانونى فى التحديد الحالى للجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى المنصوص عليها فى نظام الاستثمار الأجنبى ولائحته التنفيذية، كما سنوضح فى المبحث الثانى المقترحات التى نراها مناسبة بشأن تحديد تلك الجهة.

المبحث الأول:

التحديد الحالى للجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تنفيذ النظام:

يتقاسم الفصل فى المخالفات الناشئة عن تنفيذ النظام لجنتان هما اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية للنظام المكلفة بالبت فى مخالفات المستثمر لنظام الاستثمار الأجنبى والتى من الممكن تسميتها بلجنة البت فى المخالفات. واللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٦) من اللائحة المكلفة بتسوية الخلافات وديًا والتى قد تنشأ بين المستثمر وشركائه السعوديين والتى أسمتها اللائحة لجنة تسوية المخالفات. وسنوضح فيما يلى الطبيعة القانونية لهاتين اللجنتين:

المطلب الأول - لجنة البت فى المخالفات:

نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى على تشكيل لجنة تتمثل مهمتها الرئيسية النظر فى مخالفات أحكام النظام ولائحته التنفيذية

وشروط الترخيص وسماع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات واقتراح العقوبات المناسبة وفقاً لما هو محدد بالنظام ولائحة المخالفات والجزاءات. كما نصت على أن تصدر قرارات العقوبة بموجب قرار من مجلس الإدارة. وبموجب المادة (٢٤) من اللائحة يحق للمستثمر الذى صدر بحقه قرار العقوبة أن يعترض على القرار لدى مجلس الإدارة خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إبلاغه بالقرار. وعلى المجلس بناء على ما نصت عليه المادة (٢٥) من اللائحة أن يبت فى الاعتراض خلال ثلاثين يومًا من تاريخ تقديمه، ومتى ما ثبت المجلس قرار العقوبة جاز للمعترض أن يتظلم لدى ديوان المظالم خلال ستين يومًا من تاريخ إبلاغه بقرار مجلس الإدارة تثبيت العقوبة.

ومن مهام هذه اللجنة يتضح أن اللائحة أسبغت عليها الصفة القضائية بمعنى أنها تعد لجنة قضائية لكنها لا تصدر قرارات بالعقوبة بل مقترحات بالعقوبة يصدر بها قرار من مجلس الإدارة، ويجوز التظلم من هذه القرارات أمام مجلس الإدارة كمرحلة أولى وأمام ديوان المظالم كمرحلة ثانية فى حال عدم قناعة المتظلم بالقرار الذى يتخذه مجلس الإدارة بشأن تظلمه.

ونرى أن تنظيم عملية الفصل فى مخالفات المستثمرين للنظام بهذا الشكل لا يخلو من بعض الملاحظات النظامية التى نرى من الأهمية بمكان أن تتم معالجتها نظرًا لوجود بعض العوامل السلبية التى لا تتوافق مع المبادئ النظامية المعمول بها والتى تعوق وتطيل من إجراءات الفصل فى المخالفات الناشئة عن تطبيق النظام بدون مبرر وسنوضح فيما يلى أهم هذه الملاحظات:

١ - تشكيل اللجنة:

نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية للنظام على أن يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل يكون من بينهم مستشار قانونى. ويؤخذ على هذا النص أنه لم يحدد الحد الأعلى لعدد أعضاء اللجنة مما يفتح المجال لتعدد أعضائها

بشكل قد يعوق تنفيذها لمهامها. ولا نجد مبررًا لعدم تحديد الحد الأعلى لأعضاء اللجنة خاصة وأن هذه اللجنة ليست لجنة مؤقتة أو طارئة تبت فى مسائل من هذا النوع (٥). بل هى لجنة دائمة ذات صفة قضائية تمارس مهام اللجان القضائية فيما يتعلق بإجراءات الفصل فى المخالفات، وبالتالى كان من المفترض أن يتم تحديد عدد أعضائها وتخصصهم العلمى والعملى بدقة وفقًا لما تقتضيه طبيعة عملها.

٢ - قيام اللجنة باقتراح العقوبات:

بموجب نص المادة (٢٣) من اللائحة تقوم اللجنة باقتراح العقوبات التى تراها مناسبة، وهذا المقترح سيصدر من الناحية الشكلية على شكل محضر مذيل بتوصية اللجنة يتم عرضه على مجلس الإدارة للتصويت عليه وإصدار قرار بشأنه.

ويلاحظ أن اقتصار عمل اللجنة على اقتراح العقوبات له العديد من الملاحظات المتمثلة فيما يلى:

أ - وفقًا للنظام القضائى السعودى تعد مهام اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية مهام قضائية، وبالتالى فإنها تعد لجنة إدارية ذات اختصاص قضائى. وبالتالى فإن ما يصدر عنها يسمى قرارات وليس اقتراحات. وعلى ذلك فإن قصر ما تصدره اللجنة على اقتراح العقوبات يتعارض مع الطبيعة القضائية لتلك اللجنة، تلك الطبيعة التى أسبغها عليها نص المادة (٢٣) من اللائحة عندما حدد مهامها بالنظر فى المخالفات وسماع أقوال من تنسب إليهم ودفاعهم، وهذه تعد مهام قضائية بحتة تميز اللجان الإدارية القضائية عن غيرها من اللجان مثل لجان التحقيق أو لجان البحث والتقصى فى مخالفة أو نزاع ما (٦). وبناء عليه كان من الأولى أن تنص تلك المادة على قيام اللجنة بإصدار قرار بالعقوبة الملائمة، ومن ثم تحدد الجهة التى يتم تقديم الاعتراض على هذا القرار لديها.

ب - بقاء ما تصدره اللجنة مجرد اقتراحات قد يؤدى إلى شعور بعدم جدية أو جدوى أعمال اللجنة خاصة وأن تلك المقترحات قد يؤخذ بها من قبل مجلس الإدارة وقد لا يؤخذ. وهذا أيضًا ما سيؤدى بديوان المظالم إلى اعتبار قرار الإدانة مبنى على مجرد اقتراحات أو توصيات ولن ينظر إليه على أساس أنه قرار قضائى معترض عليه له إجراءاته وحيثياته وحجيته القانونية. مما سيؤدى إلى إعادة نظر موضوع المخالفة من جديد، وفى هذا إهدار للجهد والوقت المبذولين لإصدار هذا القرار.

ج - سهولة التدخل فى أعمال اللجنة وهذا ما يتعارض مع مبدأ استقلاليتها الكاملة حيث إن طبيعتها القانونية تتمثل فى كونها لجنة قضائية وهذا هو المفترض وبالتالى فإن ما تصدره من قرارات تعد فى حقيقتها أحكامًا قضائية تسمى قرارات (وليس مجرد اقتراحات) يكتفى إذا لزم الأمر بالمصادقة عليها من قبل رئيس مجلس الإدارة كنوع من الرقابة العليا على قرارات اللجنة.

٣ - صدور قرار العقوبة من قبل مجلس الإدارة:

بموجب المادة (٢٣) من اللائحة تقوم اللجنة بمهمة قضائية بحتة فهى تدرس المخالفات وتسمع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات وتحقق دفاعهم ومن ثم تقوم باقتراح العقوبات المناسبة ويصدر قرار العقوبة من مجلس الإدارة. ولا نتفق فى هذا الشأن مع كون قرار العقوبة يصدر من مجلس الإدارة وذلك للأسباب النظامية التالية:

أ - إن الطبيعة القانونية لمهام مجلس إدارة أى منشأة تتمثل فى كونها الجهة الإدارية العليا التى تنظم أمور تلك المنشأة وترسم سياساتها وتراقب تنفيذ وتحقيق أهدافها. وليس لمجلس الإدارة أى صلاحية قضائية تخوله تقرير المخالفات وتحديد العقوبات المحكوم بها والمناسبة لتلك المخالفات، وهذه

تترك عادة للجان قضائية يتم تشكيلها لهذا الغرض يحدد النظام مهامها وكيفية اختيار أعضائها الذين قد يكونون كلهم أو بعضهم من المنشأة نفسها أو من غيرهم من أصحاب الاختصاص. ويترك لرئيس مجلس الإدارة أو للرئيس التنفيذى للمنشأة صلاحية اعتماد وإصدار القرارات التى تتوصل إليها هذه اللجان ويتم تقديم الاعتراضات على تلك القرارات لدى من صدرت عنه كدرجة أولى ثم إلى جهة قضائية أخرى كدرجة ثانية.

ونضيف إلى ما سبق أنه وفقًا للقواعد العامة فى أنظمة المرافعات والتقاضى السعودية لا يسند المنظم أية صلاحيات قضائية لمجلس إدارة أى منشأة. وهذه القواعد اتبعها المنظم عند صياغته لنظام الاستثمار الأجنبى الجديد، وكذلك لنظام تنظيم الهيئة العامة للاستثمار حيث لم يسند صراحة أو ضمنًا أية صلاحيات قضائية لمجلس إدارة الهيئة. وبالرجوع إلى الفقرة (٣) من المادة الثانية عشرة من نظام الاستثمار الأجنبى نجد أنها أعطت مجلس الإدارة الحق فى إصدار القرار بتطبيق العقوبة وليس البت فى المخالفة وتقرير وجودها من عدمه. وإصدار القرار بتنفيذ العقوبة يكيف من الناحية القانونية على أنه إجراء قانونى لا بد من صدوره لتنفيذ العقوبة، يضاف إلى ذلك أنه يحدد الجهة الإدارية المختصة بإصدار القرار وما إذا كانت هذه الجهة هى مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للهيئة. والمنظم بموجب هذه الفقرة أعطى تلك الصلاحية لمجلس الإدارة ولم يتركها لإدارة الهيئة وذلك بقصد إعطاء نوع من الرقابة العليا على تنفيذ القرارات الصادرة بالمخالفة خاصة وأن القرارات تصدر من لجنة تعمل فى إطار الهيئة وتحت إشرافها الإدارى.

ب - إن قيام مجلس الإدارة بإصدار قرار العقوبة يعنى أن يتم اتخاذ القرار عن طريق التصويت على مقترح العقوبة بنفس الشكل والكيفية التى تتخذ بها قرارات المجلس وفقًا لنص المادة السادسة من تنظيم الهيئة العامة للاستثمار. و هذا مخالف للمبادئ النظامية حيث إن تقرير الإدانة من

عدمه وتحديد العقوبة التى تستلزمها هذه الإدانة ليست مجالاً للتصويت فى النظام السعودى، بل هى تخضع - من أجل مشروعية الحكم بها - لوجوب تأسيسها على منهج استدلال قانونى بحت يتحدد من خلاله ما إذا كانت الواقعة المرتكبة مخالفة أم لا، وبناء على هذا التحديد القانونى تتحدد جسامة المخالفة التى بناء عليها تتحدد العقوبة المناسبة. ويتم هذا التحديد من قبل الجهات المختصة بالفصل فى المنازعات والمخالفات وهى المحاكم واللجان الإدارية ذات الصفة القضائية التى تمارس دور القضاء فى المسائل التى أوكلت إليها عملية الفصل فيها.

ج - قيام مجلس الإدارة بإصدار قرار العقوبة فيه إشغال لأعضاء مجلس الإدارة وإهدار لوقتهم وجهدهم خاصة وأنهم من دوائر حكومية عديدة ومن كبار موظفى الدولة (٧). وذلك لأنه لكى يصدر قرار بالإدانة أو بعدمها لابد أن يقوم الأعضاء بدراسة محاضر الضبط والاطلاع على جميع الوقائع والوثائق ودراستها وتحليلها، وربما يطلبون أو بعضهم القيام ببعض الإجراءات مثل الكتابة لبعض الجهات الحكومية أو الخاصة للتحقق من مسألة ما ليتمكنوا من التصويت على قرار الإدانة أو عدم الإدانة. وهذا بدورة يتطلب أن يكون لديهم خبرة قانونية فى هذا المجال لأنهم سيمارسون دور القضاة - تلك الخبرة التى لا نستطيع الجزم بتوافرها فى جميع الأحوال - وبدون القيام بهذه الدراسة لا يستطيع الأعضاء الوصول إلى قرار صحيح وعادل. ولا ننسى هنا كثرة المخالفات التى يمكن أن يتم البت فيها خاصة وأن النظام يطبق على الاستثمارات المرخصة قبل صدوره وما يمكن أن يسببه ذلك من إشغال لأعضاء المجلس لو قاموا بالتصويت على قرار العقوبة.

د - سيثير التصويت على قرارات الإدانة إشكالية قد تجعل قرارات الإدانة قابلة بسهولة للنقض. فهذه القرارات ستصدر إما بالإجماع أو بأغلبية أصوات الأعضاء. وصدور القرارات بالأغلبية - على العكس من صدور القرارات

بالاجماع – سيجعل هناك فرصة كبيرة وشبه مؤكدة للمخالف لنقض القرار، حيث إن هناك أعضاء من مجلس الإدارة قد لا يرون إدانته، أو أن هناك أعضاء قد يتحفظون على هذه الإدانة وذلك لعدم قناعتهم بها لأى سبب من الأسباب. وسيتمسك المخالف بهذه القرائن القانونية أمام ديوان المظالم حتى لو لم يكن يعلم بها، وسيطلب من الديوان الاطلاع على محضر اجتماع مجلس الإدارة الذى تم فيه تسجيل التصويت على قرار الإدانة وذلك لوجود وجهات نظر أخرى لبعض أعضاء المجلس لا ترى إدانته، أو أنها تتحفظ على تلك الإدانة. وبناء عليه سيكون ديوان المظالم ملزمًا بناء على ما تنص عليه لائحة قواعد المرافعات أمام ديوان المظالم بإجابة هذا الطلب، والاطلاع على محضر الاجتماع، وسيجبر الديوان ممثل الهيئة على إحضار وتقديم محضر الاجتماع وإذا لم يتم تقديم المحضر فقد يحكم الديوان بنقض القرار لاعتبار ذلك قرينة لصالح المخالف. يضاف إلى ذلك أنه متى ما تأكد الديوان من وجود معارضة أو امتناع عن التصويت من بعض أعضاء المجلس على قرار الإدانة، فإن ذلك يعطى المخالف فرصة كبيرة جدًا بنقض القرار نظرًا لأن عدم صدور القرار بالإجماع سيلقى الشك فى حقيقة مدى جدية تقرير المخالفة نظرًا لاختلاف وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة الجهة مصدرة قرار المخالفة حول حقيقة هذه المخالفة. هذا الشك الذى سيدعم موقف المخالف وسيفسره الديوان لمصلحة المخالف على أقل تقدير.

٤ - الاعتراض على قرارات اللجنة:

حددت المادة (٢٤) من اللائحة طريقة الاعتراض على قرارات اللجنة بحيث يتم تقديم الاعتراض إلى مجلس الإدارة وفى حال رفض هذا الأخير الاعتراض المقدم يكون للمستثمر – بموجب نص المادة (٢٥) من اللائحة المبنية على الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التظلم لدى ديوان المظالم. ومن التحليل القانونى لنصوص تلك المواد لا نرى أية فائدة إيجابية للجوء إلى ديوان

المظالم وتقديم التظلم لديه من قرار مجلس الإدارة. بل على العكس من ذلك هناك العديد من السلبيات التى تؤثر فى ثقة المستثمر بالأنظمة والقضاء وبالتالى تثير لديه قناعة بصعوبة حصوله على حقوقه القانونية. وبذلك فإن هذه السلبيات تحقق عدم الاستقرار القانونى وبالتالى لن تساعد على جذب المستثمرين الأجانب لعدم القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة والحماية للمستثمر الأجنبى والدولة. وسنوضح فيما يلى أهم هذه السلبيات:

١ - إنشاء درجات عديدة من درجات التقاضى:

إن التظلم لدى ديوان المظالم سيزيد من درجات التقاضى؛ لأنه كما هو معروف أن هناك درجتين للتقاضى فى النظام السعودى حيث يوجد القضاء الابتدائى كدرجة أولى ويتمثل فى المحاكم الشرعية والدوائر القضائية بديوان المظالم على مختلف تخصصاتها واللجان الإدارية ذات الصفة القضائية المنتشرة فى أغلب الأجهزة الحكومية مثل لجان الأوراق التجارية واللجان الابتدائية للفصل فى المنازعات العمالية واللجان الجمركية ... إلخ.

كما يوجد بجانب هذه الدرجة درجة ثانية هى قضاء النقض أو التمييز مهمتها البت بصفة نهائية فى الاعتراضات المقدمة على الأحكام أو القرارات التى تصدر من القضاء الابتدائى. ويتمثل قضاء النقض فى هيئة التمييز ودوائر التدقيق فى ديوان المظالم على مختلف تخصصاتها وفى اللجان العليا التى تبت فيما تصدره اللجان الإدارية الابتدائية ذات الصفة القضائية مثل اللجنة القانونية بوزارة التجارة واللجنة العليا للفصل فى المنازعات العمالية واللجنة الاستئنافية الجمركية ... إلخ.

وبهذا يتضح أن أى نزاع أو مخالفة لأى نظام لا يمكن البت فيهما عن طريق أكثر من قاضيين هما قاضى أول درجة وقاضى ثانى درجة. وهذا ما سيتأكد عدم حدوثه فى حال إتاحة الفرصة للمنشأة بالتظلم لدى ديوان المظالم على رفض

مجلس الإدارة للاعتراض المقدم منها على القرار الصادر بحقها بالإدانة، حيث ستتعدد درجات الفصل فى المخالفة لتصل إلى ست درجات وفقًا للإيضاح التالى:

أ - من الناحية القانونية تعد لجنة البت فى المخالفات هى أول درجة فى التقاضى كونها لجنة ذات اختصاص قضائى ستبت فى المخالفة التى نظرتها وسيتم عرض ما توصلت إليه على مجلس الإدارة بصيغة مقترحات.

ب - بعد ذلك سيقوم مجلس الإدارة بإعادة النظر فيما قامت به لجنة البت ويصدر القرار المناسب وهذه هى الدرجة الثانية.

ج - يقوم المعترض بتقديم اعتراضه إلى ديوان المظالم وسيقوم الديوان فى هذه الحالة بإحالة الاعتراض إلى الدائرة المختصة التى ستقوم بإعادة نظر الموضوع برمته منذ البداية وسيكون هناك ممثل للهيئة يدافع عن وجهة نظرها. وهذه تعد درجة ثالثة من التقاضى تنتهى بصدور حكم ابتدائى قابل للطعن أمام دائرة التدقيق المختصة.

د - سيقوم الطرف المحكوم عليه بطلب الطعن فى الحكم وستقوم دائرة التدقيق المختصة بالفصل فى هذا الطلب وهذه تعد درجة التقاضى الرابعة.

هـ - قد لا يتفق قاضى الدائرة التى أصدرت الحكم مع ما رأته دائرة التدقيق عند قيامها بتدقيق الحكم ويعترض على تطبيق ملاحظاتها. وفى هذه الحالة يكون لدائرة التدقيق إما أن تحيل النزاع إلى دائرة ابتدائية أخرى تتولى النظر فيه وفقًا لملاحظات دائرة التدقيق وتصدر فيه حكم، أو أن تتحول دائرة التدقيق إلى محكمة موضوع وتنظر النزاع بنفسها وتصدر حكم نهائى فيه، وأى من هذين الإجراءين يعد درجة خامسة.

و - فى حال إحالة النزاع إلى دائرة أخرى يتم تدقيق حكم هذه الدائرة مرة أخرى فى حال اعتراض أحد الأطراف عليه وهذه تعتبر درجة سادسة من درجات التقاضى.

٢ - إطالة أمد الفصل فى المخالفة:

لو تم إبقاء اختصاص ديوان المظالم بالنظر فى التظلم من القرار الصادر بالعقوبة وما ينتج عنه من تعدد فى درجات التقاضى، فإن ذلك سيفضى حتمًا إلى إطالة فترة الفصل فى المخالفة نتيجة لطول الوقت اللازم لإنهائها. وهذا سيعطى فرصة إما إلى استمرار العمل بهذه المخالفة إلى أن تنتهى إجراءات الفصل فيها مما سيضر بالمصلحة العامة، أو سيكون الضرر من نصيب المستثمر فى حال منعه بالقيام بما يعتقد أنه مخالفة وهذا سيضر بمصلحة المستثمر الخاصة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه حتى لو قامت اللجنة بالإجراءات اللازمة فى وقت قياسى من جانبها للفصل فى المخالفة فإن مدة الفصل فى المخالفة ستطول حيث سيكون هناك العديد من المراحل التى يتطلب إنجازها مدد زمنية متعددة قد تطول أو تقصر. فهناك مدة للبت فى المخالفة من قبل اللجنة ومدة يقتضيها رفع قرار اللجنة لمجلس الإدارة لحين البت فيه والمدة التى سيستغرقها المجلس فى البت بالمخالفة ومدة لتبليغ المستثمر بقرار المجلس ومدة أخرى لتقديم اعتراض المستثمر على قرار المجلس ومدة أخرى لتقديم الاعتراض على قرار المجلس لدى ديوان المظالم، بالإضافة إلى المدة التى سيستغرقها الديوان للبت فى قرار المخالفة وصدور حكمه فيها، ومدة الاعتراض على هذا الحكم، والمدة التى تقتضيها عملية تدقيق الحكم مع الأخذ بالاعتبار مدد التبليغ لدى الديوان. ويلاحظ هنا أن المدة التى سيستغرقها البت نهائيًا فى المخالفة أمام ديوان المظالم لن تكون من الناحية الفعلية قصيرة، نظرًا لطول الإجراءات المتبعة لدى الديوان وكثرة القضايا التى يبت فيها والذى يقابله نقص واضح فى عدد القضاة والإمكانات.

٣ - زيادة التكاليف المالية للمستثمر:

سيترتب على طول إجراءات البت فى المخالفة تكبيد المستثمر خسائر مالية ناتجة عن مصاريف متابعة قضيته مثل تكاليف المحاماة والخبراء الفنيين أو غير

ذلك. كذلك ربما يتحمل المستثمر تكاليف أو خسائر تتعلق بممارسته لنشاطه الاستثمارى، وذلك بسبب تطبيق بعض العقوبات عليه كما لو تم حجب بعض المزايا عنه أو منعه من الحصول على أذون الاستيراد أو التصدير أو غير ذلك إلى أن يتم البت النهائى فى قرار المخالفة.

كما سيترتب على طول الإجراءات إشغال موظفى الهيئة المختصين بمتابعة هذه القضايا لمدد طويلة وهذا قد يهدر حقوق الهيئة ولا يحقق الغاية التى يقصدها النظام فيما يتعلق بضبط الاستثمار الأجنبى خاصةً عندما يستمر المخالف فى مخالفته إلى أن يبت فى أمرها نهائيًا.

المطلب الثانى - لجنة تسوية الخلافات:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على تشكيل لجنة تسمى لجنة تسوية الخلافات تكون مهمتها القيام بالتسوية الودية للخلافات الناشئة بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة باستثمار مرخص له بموجب نظام الاستثمار وديًا. وإذا تعذر الحل الودى فيتم حسم النزاع نهائيًا وفقًا لنظام التحكيم وتكون هذه اللجنة هى الجهة المختصة بموجب نظام التحكيم التى تتولى ما يمليه نظام التحكيم على الجهة المختصة بالفصل فى النزاع.

ومن التحليل القانونى لهذا النص يتضح أن مهمة هذه اللجنة تنحصر فى تقريب وجهات النظر فى الخلافات الناشئة بين الأطراف المشار إليهم فى المادة (١٣) من نظام الاستثمار الأجنبى وهذا هو التفسير القانونى للفظة (تسوية) الواردة فى نص المادة (٢٦) من اللائحة. وهذا التقريب فى وجهات النظر يكون بالطرق الودية أى أن اللجنة ليس لها سلطة إلزام أحد المتنازعين على تنفيذ ما تراه مناسبًا لحل النزاع.

وبناء على هذه المهمة فإن تلك اللجنة لا تعتبر لجنة قضائية تصدر قرارات واجبة التنفيذ بعد استنفاد وسائل المرافعة والدفاع المقررة. كما أنها لا تعتبر من

ناحية أخرى لجنة تحكيم يقبل المتنازعون اللجوء إليها لإصدار حكم فى نزاعهم، ولا تعتبر أيضًا لجنة صلح وتوفيق تقوم بإجراء الصلح بين أطراف النزاع ويقبل الأطراف مسبقًا بما ستقرره هذه اللجنة التى سيصبح قرارها فى هذه الحالة نهائيًا واجب التنفيذ؛ وذلك لأن قرارات الصلح لا تقبل التمييز أو التدقيق (٨).

وبناء على ما سبق لا نرى ملاءمة وأهمية وجدوى إنشاء لجنة تتولى تسوية الخلافات بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين تقتصر مهمتها فقط على تقريب وجهات النظر بين المتنازعين، كما أن إلزام الخصوم بحل نزاعهم عن طريق التحكيم وكون اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بنظر النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم مسألة فيها نظر ولا تخلو من بعض الإشكاليات القانونية وذلك للأسباب التالية:

أولاً - انحصار عمل اللجنة فى تسوية المنازعات:

تنحصر مهمة لجنة تسوية الخلافات على تسوية الخلافات وديًا وينتج عن ذلك السلبيات التالية:

١ - إن مهمة اللجنة ستنحصر فى تسوية الخلافات وديًا ويكون ذلك عن طريق حث المتنازعين على إنهاء نزاعهم والتوسط بينهم وتقريب وجهات نظرهم. وهذه المهمة لا ترقى إلى درجة أنْ يشكل لها لجنة خاصة وذلك لأن تلك المهمة تعد من المهام الرئيسية الروتينية التى تقوم بها أى محكمة أو لجنة قضائية مكلفة بالفصل فى المنازعات، حيث يعرض القاضى أو رئيس اللجنة القضائية التسوية أو الصلح بين المتنازعين ويدعوهم إلى ذلك عند بداية وأثناء البت فى النزاع وقبل إصدار الحكم أو القرار فى نزاعهم. وفرصة التسوية أو الصلح فى هذه الحالة ستكون كبيرة جدًا نظرًا لخشية المتنازعين أو أحدهم بأن يصدر عليهم حكم فيرضون بأنصاف الحلول.

٢ – ستقوم تلك اللجنة بتأخير عملية الفصل فى الخلافات بدون ضمان تقديم أى فائدة للمتنازعين نظرًا لأنها لن تصدر قرارًا حاسمًا وبات فى النزاع. ويتحقق هذا عند لجوء أحد المتنازعين إلى اللجنة بهدف كسب الوقت عن طريق إطالة الفترة التى تستغرقها اللجنة للوصول إلى تسوية. فيقوم فى هذه الحالة باستخدام جميع وسائل المماطلة الممكنة أثناء التفاوض أمام اللجنة ويطيل وقت التفاوض على حساب وقت اللجنة ووقت خصمه وهو يعلم أنه لن يقبل بما ستتوصل إليه اللجنة منذ البداية. وفى هذه الحالة لن يكون على اللجنة إلا إصدار قرار بعدم الوصول إلى تسوية بين الطرفين وسيكون على الخصم المتضرر اللجوء إلى القضاء والذى بدوره لن يأخذ فى الاعتبار ما تراه اللجنة نظرًا لكونه مجرد رأى غير ملزم لأى طرف.

٣ – السلبية السابقة متحققة الوقوع وذلك لأنه بموجب نص المادة (١٣) من النظام لا بد من اللجوء إلى التسوية الودية أولاً قبل اللجوء إلى التحكيم الذى فرضته هذه المادة لحل الخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين. وهذا يقيد حرية المتنازعين باللجوء إلى التحكيم ويلزمهم بالتوجه أولاً إلى اللجنة.

٤ – ما يؤكد السلبية السابقة أيضًا كثرة الخلافات حيث ستخضع لهذه القاعدة جميع الاستثمارات الأجنبية بما فيها المرخص لها قبل صدور النظام.

٥ – ستمارس اللجنة عملها بكل جدية وهذا يتطلب منها الوصول إلى حقيقة النزاع من قبل اللجنة. هذه الحقيقة التى قد يكلف الوصول إليها الخصم المتضرر العديد من المصاريف مثل مصاريف الخبراء المحاسبيين أو القانونيين أو غير ذلك. وهذه المصاريف سيخسرها من قام بها فى حال عدم رضا خصمه بما توصلت إليه اللجنة.

٦ – لا يمكن التسليم من الناحية القانونية بالقول باشتراط رضا المتنازعين وموافقتهم بما تصدره اللجنة من تسوية قبل بداية عمل اللجنة. وذلك لأن مثل هذا القول سيجعل هذه اللجنة تتحول من الناحية القانونية من لجنة

تسوية ودية إلى لجنة توفيق وصلح. وهذا يتعارض مع نص المادة (١٣) من النظام كما يتعارض مع نص المادة (٢٦) من اللائحة اللذين ألزما بحل هذه الخلافات وديًا بقدر الإمكان أو يحل الخلاف وفقًا لنظام التحكيم.

٧ - إن إنشاء لجنة تمارس هذا الدور سيكلف إدارة الهيئة مصاريف إدارية طائلة بدون أن تؤدى مقابل ذلك خدمة فعلية للمستثمرين وللدولة. كما قد يكبد المتنازعين أو بعضهم خسائر مادية ناتجة إما عن توقف نشاطهم أو عرقلة سيره بالشكل المطلوب.

٨ - قد يكون هناك تداخل قانونى بين أعمال لجنة البت فى المخالفات ولجنة تسوية الخلافات وهذا التداخل ممكن الحدوث بسبب عموم لفظ المادة (٢٦) التى نصت على تسوية الخلافات بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة بالاستثمار المرخص له بصفة عامة. ويمكن تصور هذا التداخل عندما يكون محل الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين ارتكاب المستثمر الأجنبى مخالفة لأحكام نظام الاستثمار أو لائحته التنفيذية أو شروط الترخيص سببت خلافًا مع شركائه السعوديين وكانت هى محل الخلاف.

وقد يثير مثل هذا الخلاف مسألة تنازع الاختصاص بين اللجنتين فمن الممكن جدًا - من جهة - تفسيره على أنه يدخل بالمفهوم الواسع للخلافات التى تتم تسويتها بموجب نص المادة (٢٦) من اللائحة الذى حدد اختصاص لجنة تسوية الخلافات بصفة عامة بأية خلافات تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين بدون تحديد. كما يمكن تفسيره - من جهة أخرى - بأنه يدخل ضمن اختصاص لجنة المخالفات وفقًا لنص المادة (٢٣) من اللائحة نظرًا لأن محله مخالفة لأحكام النظام أو للائحته التنفيذية أو لشروط الترخيص.

ومن الممكن القول بإسناد الاختصاص لإحدى هاتين اللجنتين بداية ومن ثم الأخرى إلا أن هذا القول لا يمكن التسليم به نظرًا لما سيسببه من تعطيل لمصالح

الطرف المتضرر الذى قد يكون الدولة أو المستثمر الأجنبى أو الشريك السعودى. فلو سلمنا باختصاص لجنة المخالفات أولاً فسيرجأ البت فى الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين لحين البت فى المخالفة، وهذا - كما أسلفنا - سيستغرق مدة ليست بالقصيرة يبقى خلالها الخلاف مستمرًا بين المستثمر وشركائه السعوديين. هذا الخلاف الذى قد يتسع نطاقه لدرجة قد تؤثر على سير أعمال المشروع أو قد توقف نشاطه أو قد تكبده والمتعاملين معه خسائر فادحة ولا يحقق الحماية المطلوبة لهم.

أيضًا لو سلمنا بأن لجنة تسوية الخلافات هى المختصة أولاً فسيتم البت فى الخلاف بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين وستبقى المخالفة لأحكام النظام أو لائحته أو شروط الترخيص مستمرة إلى أن تنتهى عملية البت فى هذا النزاع التى - كما سبق وأن رأينا - قد تطول مدة الفصل فيها، مما سيترتب عليه بقاء هذه المخالفة طوال هذه المدة وهذا سيضر بحقوق الدولة من جهة، كما سيسمح للمستثمر المخالف الاستفادة من مخالفته من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق كان من المناسب عند إعادة تعديل لائحة نظام الاستثمار الأجنبى الأخذ فى الاعتبار مثل هذه الحالة والنص على استثنائها صراحة فى صلب المادة (٢٦) من اللائحة.

ثانيًا - إلزام الخصوم بحل نزاعهم عن طريق التحكيم:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على أنه إذا تعذر على حل النزاع وديًا بين المتنازعين فيتم حسمه نهائيًا عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم مع اعتبار لجنة تسوية الخلافات هى الجهة المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بالفصل فى النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم.

وقبل أن نوضح ما نراه من ملاحظات على هذا النص نشير إلى أن المادة (٢٤) من اللائحة السابقة لنظام الاستثمار الأجنبى كانت تقصر دور لجنة تسوية

الخلافات على التسوية الودية فقط ولم تنص على الوسيلة أو الإجراءات التى يتم اتخاذها فى حالة عدم الوصول لتسوية بين الطرفين. وفى ظل تلك المادة يكون من المفترض إذا تعذرت تلك التسوية أن يحل الخلاف حسب الأنظمة، وفى هذه الحالة يتم اللجوء لديوان المظالم لحل هذا الخلاف بحكم اختصاصه.

ونعتقد أن واضع اللائحة الجديدة أراد أن يتحاشى السلبيات الناتجة عن اقتصار دور اللجنة على التسوية الودية وذلك بإجبار الخصوم على اللجوء للتحكيم كوسيلة للبت فى الخلاف الناشئ بين المتنازعين، وجعل اللجنة هى الجهة المختصة التى تقوم بالدور الذى يفرضه نظام التحكيم على الجهة المختصة بالفصل فى النزاع.

ويلاحظ على إلزام اللائحة الجديدة للخصوم على اللجوء للتحكيم لحسم الخلاف الناشئ بينهم أنها قد وضعت قاعدة قانونية مفادها أن مثل هذا النوع من المنازعات يتم حله جبرًا عن طريق التحكيم وهذا ما يسمى بالتحكيم الإجبارى. والتحكيم الإجبارى كما هو معروف أنه التحكيم الذى يجبر فيه الخصوم على اللجوء إليه لحل نزاعهم بحيث لا يجوز اللجوء إلى القضاء العادى لطرح ذلك النزاع عليه، ويكون ذلك فى مسائل معينة قد يرى المنظم عدم جواز طرحها على القضاء وذلك لأسباب واعتبارات معينة (٩).

ويؤخذ على تضمين اللائحة التنفيذية لمثل هذه القاعدة القانونية الملاحظات التالية:

١ - عدم نظامية أو بالأصح دستورية قيام مجلس إدارة الهيئة بسن مثل هذه القاعدة التى لا تدخل ضمن نطاق اختصاصه النظامى. وذلك لأن تحديد أنواع المنازعات التى يتم البت فيها عن طريق التحكيم الإجبارى تعد غاية فى الأهمية مثلها مثل تحديد درجات التقاضى فى الدولة. لذلك تكون من اختصاص السلطة التنظيمية فى الدولة المتمثلة فى مجلس الوزراء، كما أن هذا التحديد يصدر بموجب نظام وهو ما يعنى صدوره بموجب مرسوم

ملكى بناء على قرار من مجلس الوزراء ، كما يمكن أن يصدر أيضًا بموجب أمر ملكى. وفى المملكة هناك تحديد لبعض أنواع المنازعات التى لايبت فيها إلا عن طريق التحكيم تم إقراره بموجب أمر ملكى ولم يصدر بموجب لائحة من اللوائح التنفيذية (١٠).

وبناء على ما سبق كان من الأولى فى هذه الحالة إضافة هذه القاعدة لنظام الاستثمار الأجنبى عن طريق تعديل النظام وفقًا للآلية النظامية لتعديل الأنظمة.

٢ - إن إلزام الشركاء فى الشركات المرخصة بموجب نظام الاستثمار الأجنبى على حل النزاع الحاصل بينهم عن طريق التحكيم فى حال تعذر التسوية الودية يثير مسألة ازدواج المراكز القانونية المتماثلة بدون مبرر فى نفس القضايا التى تتم بين الشركاء السعوديين سواء فى نفس الشركة أو فى الشركات التى تضم شركاء سعوديين فقط ومرخصة بموجب نظام الشركات. فمثل هذا النوع من الخلافات سينظر من قبل ديوان المظالم مباشرة مما سيعفى المتخاصمين من اللجوء إلى التسوية الودية وبالتالى سيوفر عليهم الوقت والجهد والمال وأية أضرار أخرى تنتج عن التأخير فى البت فى نزاعهم. بينما سيكون على الشركاء فى شركات الاستثمار الأجنبى الذين يوجد معهم شريك أجنبى تكبد ما أشرنا إليه سابقًا من سلبيات اللجوء إلى التسوية الودية.

ثالثًا - تشكيل اللجنة:

نصت المادة (٢٦) من اللائحة على أن تشكل اللجنة من رئيس وعضوين على الأقل وبذلك لم تضع الحد الأعلى لعدد أعضاء اللجنة. وهذا المأخذ سبق وأن أوضحناه بشأن عدم تحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء لجنة البت فى المخالفات.

ونضيف بأن هذه المادة لم تنص صراحة على وجود مستشار قانونى من ضمن الأعضاء أسوة بنص المادة (٢٣). وهذا خطأ واضح سيسبب وبدون أدنى شك إشكاليات قانونية عديدة تعرقل سير عمل اللجنة نفسها، خاصة وأن تلك اللجنة تمارس عملاً قانونيًا بحتًا سواء ما يتعلق بالتسوية الودية بين المتنازعين، أو ما يتعلق بتنصيب تلك اللجنة كجهة مختصة بالفصل فى النزاع وفقًا لنظام التحكيم وما تقتضيه طبيعة الإجراءات القانونية التى يجب أن تقوم بها والتى يمليها هذا النظام. وهذا العمل يحتاج إلى متخصص بدرجة كافية جدًا وأكثر من عادية فى مجال القانون ليس ليكون عضوًا فى اللجنة وحسب، بل ليتولى إدارتها والإشراف على أعمالها إشرافًا قانونيًا يسمح بتسهيل أعمالها وإزالة جميع العقبات التى قد تعترضها. والقول بأن نص المادة لم يحدد التخصصات العلمية لأعضاء اللجنة وبالتالى من الممكن أن يكون أحد أعضائها قانونيًا قولاً لا يمكن التسليم به لأنه لا يؤكد ضرورة تعيين قانونى فى اللجنة ولا يستقيم مع ما تتطلبه طبيعة الأشياء ويمكن مخالفته نظرًا لعدم وجود ما يلزم بتعيين قانونى فى اللجنة.

من العرض السابق للطرق النظامية التى يتم بموجبها الفصل فى الخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى تتضح العديد من السلبيات التى تعوق الفصل فى الخلافات الناشئة عن تطبيق النظام، بالإضافة إلى عدم ملاءمتها من الناحية النظامية لأصول القضاء السعودى بصفة عامة، ولما تتطلبه تلبيه حاجات التجارة والتجار من أنظمة وإجراءات سريعة ومرنة بصفة خاصة. وهذا يدعونا للقول بأن اللائحة الجديدة للنظام لم تعالج جميع الإشكاليات القانونية التى تثيرها اللائحة السابقة.

ولمعالجة تلك السلبيات بالشكل الذى يتوافق مع الأنظمة المعمول بها فى المملكة من جهة، ويتلاءم مع متطلبات الاستثمار الأجنبى من جهة أخرى، سنطرح فى المبحث الثانى من هذا البحث ما نراه من مقترحات لمعالجتها أو التخفيف من آثارها.

المبحث الثانى:

المقترحات المتعلقة بتحديد الجهة المختصة بالفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى:

من أهم العوامل التى تقوم عليها عملية جذب الاستثمارات الأجنبية عامل الاستقرار القانونى الذى لا يقل فى أهميته عن العوامل الأخرى التى تدعو المستثمر الأجنبى إلى استثمار أمواله خارج وطنه كالعامل الاقتصادى والسياسى والاجتماعى.

ويتمركز الاستقرار القانونى كعامل جذب بالنسبة للمستثمر الأجنبى فى محورين أساسيين الأول منهما يتمثل فى وجود أنظمة ملائمة ومرنة تحقق له ولاستثماراته أقصى درجات الحماية والأمان. أما المحور الثانى فيتمثل فى وجود نظام قضائى فعال يحقق العدالة وبالتالى الحماية والأمان للمستثمر الأجنبى ولاستثماراته.

ونظرًا لأن وضع القضاء فى المملكة فى الوقت الحاضر لا يعد بصفة عامة عامل جذب للمستثمر الأجنبى نظرًا لوجود العديد من العوامل السلبية التى تخضع للتطوير حاليًا والتى تعد معوقات لدخول الاستثمارات الأجنبية للمملكة، ونظرًا لأن عملية التطوير هذه قد تأخذ وقتًا طويلاً وقد لا تأتى أيضًا بالصيغة المناسبة. لذا فقد يكون من المناسب أن يوضع تنظيم خاص شامل ومرن لحل المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى بشكل سريع وفعال بحيث يكون عامل جذب فعلى للمستثمرين الأجانب. وما يساعد على تبنى هذا الاتجاه أن النظام القضائى السعودى يأخذ بفكرة القضاء المتخصص فقد أوجد قضاء خاصًا بالمسائل التجارية يختلف عن القضاء العادى له أنظمته وإجراءاته الخاصة التى تساعد على انسيابية وسرعة نظر القضايا التجارية. وحتى داخل نطاق القضاء التجارى خصص المنظم السعودى قضاء خاصًا يتميز

بسرعة ومرونة أكبر يفصل فى مسائل معينة ويبت فيها بشكل نهائى بسرعة فائقة نظرًا لما تتطلبه طبيعة هذه المسائل من وجوب سرعة البت فيها مثل القضايا المتعلقة بالأوراق التجارية والقضايا الجمركية وغيرها. ونعتقد أن القضايا المتعلقة بتطبيق نظام الاستثمار الأجنبى لا تقل فى أهميتها عن تلك القضايا وبالتالى يجب أن يكون لها قضاء خاص وفعال يبت فى جميع الخلافات على وجه السرعة نظرًا لأن أى تأخير يعنى خسائر مادية للمستثمر الأجنبى وللدولة مما يكون معوقًا من معوقات الاستثمار ولا يعد بالتالى عامل من عوامل جذب الاستثمار الأجنبى.

ومن هذا المنطلق سنقدم ثلاثة مقترحات لآلية البت فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى. يتمثل الأول منها بإنشاء نظام خاص ومستقل للبت فيها وهذا ما نرى أنه الأفضل. أما المقترح الثانى فيتعلق بتطوير الآلية المنصوص عليها فى اللائحة التنفيذية للنظام. والمقترح الثالث يتعلق بتفعيل التشكيل الحالى للجان المكلفة بالفصل فى المخالفات والمخالفات الناشئة عن تطبيق النظام.

المطلب الأول - إنشاء نظام خاص ومستقل للبت فى المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام استثمار رأس المال الأجنبى:

من المناسب أن يتم إسناد الفصل فى جميع المخالفات والخلافات التى تنشأ عن تطبيق النظام سواء تلك الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر أو تلك التى تنشأ بين المستثمر وشركائه السعوديين وكذلك المخالفات التى يرتكبها المستثمرون أو أية مسائل أخرى تستجد لاحقًا، نرى أن تسند إلى جهة تقاضى واحدة تقوم بالفصل فيها وترتبط إداريًا برئيس مجلس إدارة الهيئة وتتكون هذه الجهة من لجنتين قضائيتين وفقًا للتالى:

١ - لجنة ابتدائية تكون مهمتها الفصل فى جميع ما يقدم إليها من مخالفات أو خلافات وتصدر قرارات فيها يمكن تسميتها بـ (اللجنة الابتدائية للفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى) يكون مقرها فى مدينة الرياض ويمكن إنشاء لجان ابتدائية فى كل من مدينتى جدة والدمام متى دعت الحاجة إلى ذلك مستقبلاً.

٢ - لجنة عليا تكون مهمتها النظر فى الاعتراضات التى تقدم على القرارات التى تصدرها اللجنة الابتدائية أو اللجان الابتدائية فى حال تعددها ويمكن تسمية هذه اللجنة بـ (اللجنة العليا للفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى). وتصبح قرارات هذه اللجنة باتة ونهائية وتكتسب القطعية المطلقة وتصبح واجبة التنفيذ.

ويهدف هذا المقترح إلى توحيد جهة التقاضى فيما يتعلق بالمخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى وهذا سيكون له العديد من الفوائد التى يمكن إيجازها فيما يلى:

١ - تحاشى جميع السلبيات التى سبق وأن تمت الإشارة إليها فيما يتعلق بالتنظيم الحالى لآلية الفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام وتحقيق السرعة والمرونة اللازمة فى البت فيها.

٢ - تأمين وحماية حقوق المستثمر القانونية وهذا سيعد بدون أدنى شك عامل جذب للمستثمر الأجنبى حيث سيطمئن بأنه سيحصل على حقوقه وستحل جميع المخالفات والخلافات التى سيتعرض لها والمتصلة بالنظام عن طريق أناس متخصصين وفقاً لإجراءات قانونية واضحة وسريعة.

٣ - زيادة الخبرة لدى أعضاء هذا اللجان بنظام الاستثمار الأجنبى ولوائحه التنفيذية هذه الخبرة التى ستنشئ عن طريق ما تصدره من قرارات قواعد ومبادئ قانونية مفسرة لتطبيق النظام أو مكملة لما لم ينص عليه فى النظام، وهذا بدوره سيساعد حتماً على تنفيذ أحكام النظام بالشكل

الصحيح كما سيساعد أيضًا فى عملية تطوير النظام وتطوير آلية تنفيذه كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ولا نرى أية إشكاليات فيما يتعلق بكيفية تطبيق هذا المقترح ووضعه موضع التنفيذ حيث سيتم وضع القواعد التى تنظم عمل هذه اللجان وسيتطلب وضع هذه القواعد التنظيمية ما يلى:

١ - ضرورة تعديل الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التى تنص على أنه (يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة إلى ديوان المظالم) وتصبح صيغتها المناسبة وفقا للتالى:

(يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة وفقًا للإجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية للنظام).

ويتم طلب هذا التعديل وفقًا للإجراءات المتبعة لتعديل الأنظمة. ولا نرى أية صعوبات أو معوقات تمنع من ذلك خاصة وأن الهيئة هى المعنية بتنظيم عملية الاستثمار بصفة عامة والاستثمار الأجنبى بصفة خاصة، ويجب عليها دائمًا إزالة أية عقبات قد تعترض تطبيق النظام بالشكل السليم الذى يحقق ويكفل الغاية من إصداره. ونضيف هنا أن الفقرة رقم (٨) من المادة (٥) من نظام تنظيم الهيئة أعطت مجلس إدارة الهيئة (إن لم تلزمه) باقتراح تعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى تتعلق به. ومن الجدير ذكره هنا أن صلاحية اقتراح تعديل أى نظام لا يحتاج المنظم إلى النص عليها عادة فى الأنظمة، ولكن انطلاقًا من حرص المنظم على تطوير وتعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى قد تتعلق بها أولاً بأول نص صراحة فى الفقرة السابقة من نظام تنظيم الهيئة على هذه الصلاحية وجعلها مهمة رئيسية من مهام مجلس إدارة الهيئة.

ونؤكد أيضًا أنه لا توجد قاعدة قانونية تلزم بأن يتم النص فى نظام الاستثمار الأجنبى على أن يكون ديوان المظالم هو المختص بالبت فى

الاعـتـراضــات. ومـا يـؤكـد ذلك أن ديوان المظالم مــخـتص بـالنظر فى بعض المنازعات التجارية وليس جميعها. كما أن هذا الاختصاص يعد اختصاصًا مؤقتًا وليس أصليًا ودائمًا أسند إليه بعد إلغاء هيئة حسم المنازعات التجارية إلى حين تنفيذ قرار مجلس الوزراء رقم ١٦٧ وتاريخ ١٤٠١/٩/١٤هـ القاضى بإنشاء محاكم تجارية متخصصة تخضع لرقابة محكمة التمييز [١١].

٢ - كما يتطلب تنفيذ هذا المقترح إلغاء المواد (٢٣) و(٢٤) و (٢٥) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام ووضع القواعد التى تنظم أعمال اللجان المشار إليها فى المقترح من جميع جوانبه القضائية والإجرائية. وهذا سيتم عن طريق تعديل اللائحة التنفيذية من قبل الهيئة نفسها بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة.

وأخيرًا قد يثير هذا المقترح التساؤل حول مسألة ازدواج المراكز القانونية المتماثلة فى نفس القضايا التى لا يكون المستثمر الأجنبى طرفًا فيها أى التى تتم بين سعوديين فقط. ومثال هذه الحالة لو ثار نزاع بين شركاء سعوديين فى مشروع ما وكان نزاع مماثل له فى طبيعته قد ثار بين المستثمرين الأجانب وشركائهم السعوديين فهل من المقبول نظامًا أو منطقًا أن تختلف جهة التقاضى مع أن نفس النزاع من طبيعة واحدة بحجة أن أحد أطراف القضية مستثمر أجنبى ؟.

وللإجابة عن هذا الاستفسار ومن قراءة نصوص النظام نرى أن المنظم أراد أن يكون للمستثمر الأجنبى فى هذه المسألة وضع يختلف عن المستثمر السعودى وأراد تخصيص آلية نظامية سريعة ومرنة (من وجهة نظر المنظم) لحل المنازعات المتعلقة به تختلف عما هو معمول به بين الشركاء السعوديين. مما يجعلنا نستطيع القول بأن هذه الازدواجية فى المراكز القانونية مقصودة من المنظم. وما يؤكد ذلك أيضًا أن المنظم أفرد المستثمر الأجنبى بأحكام خاصة فى تعاملاته تختلف عن الأحكام الخاصة بالمستثمرين السعوديين من ذلك الأحكام

المتعلقة ببعض الإجراءات التى لا يقوم بها السعودى ويقوم بها المستثمر الأجنبى والعكس صحيح. ونضرب مثالاً على ذلك بإجراءات استصدار التراخيص لمزاولة النشاط وإجراءات تملك المستثمر الأجنبى للعقار والوعاء الضريبى وغير ذلك.

وبناء عليه فإن ازدواجية المراكز القانونية التى قد تنشأ عن وضع نظام خاص ومستقل للبت فى المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام استثمار رأس المال الأجنبى لا تعد مأخذًا قانونيًا على اعتماد هذا المقترح.

المطلب الثانى - تطوير الآلية المنصوص عليها فى اللائحة التنفيذية:

بجانب الاقتراح السابق نعرض فيما يلى اقتراحًا آخر لا يتعلق بوضع نظام مستقل للفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن الاستثمار الأجنبى، بل بتطوير الآلية المنصوص عليها فى النظام ولائحته التنفيذية. ويكون ذلك عن طريق تعديل الكيفية التى يجب أن تعمل بموجبها اللجان المشار إليها فى المادتين (٢٣) و(٢٦) من اللائحة. ويتمحور هذا المقترح بصفة رئيسية حول التخفيف بقدر الإمكان من السلبيات التى ستنتج عن التشكيل الحالى للجان بناء على نصوص هاتين المادتين.

ويتمثل هذا المقترح فى دمج اللجنتين المشار إليهما فى المادة (٢٣) والمادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى فى لجنة واحدة تشكل من ثلاثة أعضاء يكون من بينهم ويرأسها مستشار قانونى تسمى (لجنة الفصل فى مخالفات وخلافات الاستثمار الأجنبى).

وتكون لهذه اللجنة الصفة القضائية بحيث تصدر قرارات فى المخالفات والخلافات التى تعرض عليها ويتم تقديم الاعتراض على هذه القرارات لدى ديوان المظالم مباشرة اختصارًا للإجراءات، أو على رئيس مجلس الإدارة كمرحلة تسبق اللجوء إلى الديوان. وستختص هذا اللجنة بالبت فى المخالفات وبتسوية

الخلافات بعد أن تعرض التسوية الودية كإجراء روتينى، وإذا لم تتم تلك التسوية تقوم بإصدار قرارها الذى سيحسم النزاع وسيتاح التظلم منه بالطرق النظامية لدى ديوان المظالم وفقًا للإجراءات التى يتم من خلالها التظلم من قرارات اللجان القضائية. والجدير ذكره هنا أنه لا يوجد فى النظام ما يمنع بشكل صريح أو ضمنى الهيئة من تنفيذ هذا المقترح بل على العكس من ذلك فقد أعطاها المنظم مرونة كبيرة فى هذا الخصوص.

وسيحقق هذا المقترح الأهداف التالية:

١ - سيساعد توحيد اللجنتين فى لجنة واحدة على تحاشى قدر كبير من السلبيات السابق ذكرها. ولن تبقى سوى سلبية اللجوء إلى ديوان المظالم للاعتراض لديه من القرارات الصادرة من تلك اللجنة.

٢ - تفعيل دور اللجنة بالشكل الذى يحقق أكبر قدر من الفائدة العملية حيث ستقوم هذه اللجنة بالبت فى جميع المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق النظام ومن ضمنها الخلافات التى تتم بين الحكومة والمستثمر الأجنبى وبين هذا الأخير وشركائه السعوديين، وذلك بعد عرض حل النزاع وديًا على الأطراف كمرحلة أولى قبل إصدار قرار البت فى النزاع بالنسبة للحالات التى تطلب النظام أن يتم فيها عرض الحل الودى بداية.

والفرق بين تطبيق هذا المقترح والمقترح السابق فرق واحد فقط يتمثل فى أن تطبيق هذا المقترح لا يستلزم تعديل نص الفقرة (٤) من المادة (١٢) من نظام الاستثمار الأجنبى التى تنص على أنه (يجوز التظلم من القرار الصادر بالعقوبة إلى ديوان المظالم). ونؤكد هنا أن إجراء هذا التعديل لا يعد إشكالية، فكما سبق وأن أوضحنا أن الفقرة رقم (٨) من المادة (٥) من نظام تنظيم الهيئة أعطت مجلس إدارة الهيئة إن لم تلزمه باقتراح تعديل أنظمة الاستثمار وأية أنظمة أخرى قد يكون لها علاقة به.

وما يتطلبه تنفيذ هذا المقترح هو ضرورة دمج نصوص المواد (٢٣) و(٢٤) و (٢٥) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية، و سيتم هذا الدمج من قبل الهيئة نفسها بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة. وسيتضمن هذا التعديل من الناحية الموضوعية القواعد التى تنظم عمل هذه اللجنة من جميع جوانبه القضائية والإجرائية.

المطلب الثالث - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء:

بجانب المقترحات السابقة هناك مقترح ينبع من تفعيل تطبيق النصوص الحالية للنظام ولائحته التنفيذية بشكل يساعد على التخفيف من سلبيات تطبيق تلك النصوص. ويتمثل هذا المقترح فى أن يتم على الأقل - فى حال عدم الأخذ بأى من المقترحين السابقين - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء. ولا يوجد ما يمنع من الناحية القانونية من تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء وما تجب مراعاته هنا أن تعيين الأعضاء فى هذه الحالة يجب أن يتم بموجب قرارين مستقلين يصدران من مجلس الإدارة وفقًا لما نصت عليه المادتين (٢٣) و (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام.

وهذا المقترح لا يتيح فرصة تحاشى السلبيات التى أوضحناها سابقًا ولا يمكن مقارنته مع المقترح الأول ولا حتى مع المقترح الثانى. إلا أن تطبيقه أفضل من تطبيق ما هو منصوص عليه حاليًا فى المادتين (٢٣) و (٢٦) من اللائحة. وبالمقارنة بين تطبيقه والتطبيق الحالى للنصين السابقين تتضح فائدته فيما يلى:

١ - زيادة الخبرة لدى أعضاء هذه اللجان بنظام الاستثمار الأجنبى ولوائحه التنفيذية هذه الخبرة التى ستنشئ عن طريق ما تصدره من قرارات قواعد ومبادئ قانونية مفسرة لتطبيق النظام أو مكملة لما لم ينص عليه فى النظام، وهذا بدوره سيساعد حتمًا على تنفيذ أحكام النظام بالشكل الصحيح كما سيساعد أيضًا فى عملية تطوير النظام وتطوير آلية تنفيذه.

وهذه الخبرة ستوجد منهجًا ثابتًا لحل جميع المسائل التى ستعرض على اللجنتين بدون حدوث التعارض المشار إليه سابقا فى البند (١).

٢ - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء يساعد على إنجاز أعمال هذه اللجان بالسرعة والكفاءة المطلوبة من الناحية الإدارية حيث يقلل من الإجراءات الإدارية ويختصرها حيث ستكون لها سكرتارية واحدة تتولى جميع شئونها الإدارية. يضاف إلى ذلك أن هذا التشكيل سيعطى مرونة كبيرة فيما يتعلق بإنجاز هذه اللجان لمهامها خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين أعمال اللجنتين بالنسبة للمسائل التى ترى إحداهما إحالتها للأخرى.

٣ - تشكيل اللجنتين من نفس الأعضاء يقلل إلى حد كبير من المصاريف والنفقات الإدارية التى يتطلبها عمل هذه اللجان.

٤ - قد يثبت هذا التشكيل مستقبلاً ضرورة وجدوى قيام جهة مستقلة تنظر فى المخالفات والخلافات الناشئة عن نظام الاستثمار الأجنبى على غرار ما عرضناه فى المقترح الأول.

الخاتمة:

من العرض السابق تتضح حقيقة أن التنظيم الحالى للفصل فى المخالفات والخلافات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى لا يتوافق مع ما تتطلبه سرعة البت فى منازعات الاستثمار الاجنبى. كما يتضح أن التعديل الأخير للائحة التنفيذية لم يأت بالشكل المأمول الذى يزيل العديد من العقبات والإشكاليات القانونية التى تواجه المستثمر الأجنبى. وهذا لا يعد - بدون أدنى شك - عامل مساعد لجذب الاستثمارات الأجنبية التى تحتاج إلى آلية قانونية مرنة وفعالة تحقق لها سرعة وسهولة الحصول على حقوقها وبناء على ذلك نوصى بما يلى:

١ - ضرورة تعديل الآلية المنصوص عليها حاليًا للفصل فى المخالفات الناشئة عن تطبيق نظام الاستثمار الأجنبى. ونرى فى هذا الخصوص ملاءمة تطبيق المقترح الأول نظرًا للإيجابيات العديدة التى يقدمها ونظرًا لسهولة اعتماده وتطبيقه إضافة إلى معالجة جميع السلبيات التى أوضحناها، سواء ما كان منها مخالفًا للمسلَّمات والمبادئ القانونية أو ما يعد صعوبة أو إشكالية أو معوقًا من المعوقات القانونية التى تواجه الاستثمار والمستثمر الأجنبى.

٢ - أهمية إلغاء صلاحية مجلس الإدارة بإصدار قرارات العقوبة وجعل هذه الصلاحيات من صلاحيات لجنة البت فى المخالفات.

٣ - تعديل نص المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار بإضافة عضو قانونى للجنة تسوية المخالفات وإسناد رئاسة اللجنة له.

٤ - ضرورة إلغاء عجز نص المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار المتعلق بإلزام الشركاء بحل النزاع الحاصل بينهم عن طريق التحكيم فى حال تعذر التسوية الودية نظرًا لعدم دستورية هذا النص.

التهميش:

(١) أسند نظام استثمار رأس المال الأجنبى السابق ولائحته التنفيذية مهمة ضبط المخالفات والبت فيها للجنة واحدة تسمى لجنة استثمار رأس المال الأجنبى مكونة من وكيل وزارة الصناعة رئيسًا ومن مندوبى وزارات التخطيط، المالية والاقتصاد الوطنى، البترول والثروة المعدنية، الزراعة والمياه، التجارة، بالإضافة إلى مستشار قانونى.

(٢) نصت المادة الثالثة عشرة من نظام الاستثمار الأجنبى على ما يلى: (مع عدم الإخلال بالاتفاقيات التى تكون المملكة العربية السعودية طرفًا فيها:

أ - تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين الحكومة والمستثمر الأجنبى فيما له علاقة باستثماراته المرخص لها بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإن تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة.

ب - تتم تسوية الخلافات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين فيما له علاقة باستثماراته المرخصة بموجب هذا النظام وديًا قدر الإمكان، فإذا تعذر ذلك يحل الخلاف حسب الأنظمة).

جـ - نصت المادة (٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الاستثمار الأجنبى على أن (يشكل مجلس الإدارة لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يكون من بينهم مستشار قانونى، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لسير عملها، تكون مهمتها النظر فى مخالفات أحكام النظام ولائحته التنفيذية وشروط الترخيص وعلى اللجنة سماع أقوال من تنسب إليهم تلك المخالفات واقتراح ما تراه وفقًا لما هو محدد بالنظام ولائحة المخالفات والجزاءات، ويصدر قرار العقوبة من مجلس الإدارة).

(٤) نصت المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية للنظام على أن (يشكل مجلس الإدارة وفقًا للفقرة الثانية من المادة الثالثة عشرة من النظام لجنة مكونة من رئيس وعضوين على الأقل تسمى (لجنة تسوية منازعات الاستثمار) للنظر فى المنازعات التى تنشأ بين المستثمر الأجنبى وشركائه السعوديين المتعلقة باستثمار مرخص له بموجب هذا النظام، وتعمل على تسوية المنازعة وديًا، فإذا تعذر ذلك يتم حسم النزاع نهائيًا عن طريق التحكيم وفقًا لنظام التحكيم الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٤٦) وتاريخ ١٤٠٣/٧/١٢هـ ولائحته التنفيذية، وتعتبر هذه اللجنة هى المقصودة بالجهة المختصة أصلاً بنظر النزاع المنصوص عليها فى نظام التحكيم).

(٥) لا يفترض فى هذه اللجنة أن تكون مؤقتة أو طارئة تبت فى المخالفات العارضة أو الطارئة بحيث يتم تشكيلها للتحقيق فى كل مخالفة على حدة، وما يؤيد وجهة نظرنا هذه أن النظام نص على إنشائها بصفة عامة دون تحديد أى ضوابط أو معايير لإنشائها. كما يؤكد ذلك كثرة وتعدد أنواع المخالفات التى قد تنشأ عن تطبيق النظام نتيجة لازدياد الاستثمارات المرخصة لا سيما وأن النظام ينطبق على الاستثمارات المرخصة قبل صدوره.

(٦) د. عبدالمنعم عبدالعظيم جيرة، (نظام القضاء فى المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م، ص ١٩٨.

(٧) نصت المادة الرابعة من نظام تنظيم الهيئة العامة للاستثمار على أن (يشكل مجلس إدارة الهيئة على النحو التالى:

١ - المحافظ رئيسًا

٢ - ممثل من وزارة الداخلية عضوًا

٣ - ممثل من وزارة الخارجية عضوًا

٤ - ممثل من وزارة التجارة عضوًا

٥ - ممثل من وزارة الزراعة والمياه عضوًا

٦ - ممثل من وزارة البترول والثروة المعدنية عضوًا

٧ - ممثل من وزارة الصناعة والكهرباء عضوًا

٨ - ممثل من وزارة المالية والاقتصاد الوطنى عضوًا

٩ - ممثل من وزارة التخطيط عضوًا

١٠ - ممثل من وزارة العمل والشئون الاجتماعية عضوًا

١١ - ممثل من مؤسسة النقد العربى السعودى عضوًا

وعضوان من القطاع الخاص يعينان بقرار من الرئيس بناء على اقتراح من المحافظ. ويجب ألا تقل مرتبة ممثلى الأجهزة الحكومية فى مجلس الإدارة عن الرابعة عشرة).

(٨) د. محمد بن ناصر البجاد، (التحكيم فى المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ص ٤٢.

(٩) د. محمد بن ناصر البجاد، المرجع السابق، ص ٥٠.

(١٠) د. محمد بن ناصر البجاد، المرجع السابق ص ٥١.

(١١) نصت المادة (٣) من قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤١) وتاريخ ١٤٠٧/١٠/٢٦هـ المتوج بالمرسوم الملكى رقم م/٦٣ وتاريخ ١٤٠٧/١١/٢٦هـ على إلغاء هيئات حسم المنازعات التجارية ونقل اختصاصها لديوان المظالم بداية من العام المالى ١٤٠٩/١٤٠٨هـ إلى أن يتم إنشاء المحاكم التجارية المتخصصة المنصوص عليها بقرار مجلس الوزراء رقم ١٦٧ وتاريخ ١٤٠١/٩/١٤هـ.

المراجع

١- د. عبدالمنعم عبدالعظيم جيرة، **(نظام القضاء فى المملكة العربية السعودية)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م.

٢ - د. محمد بن ناصر البجاد، **(التحكيم فى المملكة العربية السعودية)** معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.

التحليل اللاحق:
أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة

الدكتور فهد بن عتيق العتيق
أستاذ الإدارة الصحية المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العــــدد الثـــالث
● رجـــــب ١٤٢٤هـ
● سـبـتـمـبـر ٢٠٠٣م

التحليل اللاحق:
أسلوب البحث من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة

د. فهد بن عتيق العتيق*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأحد المصطلحات التى شاع استخدامها فى أدبيات البحث العلمى الغربية خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ألا وهو تحليل - ميتا أو (Meta-Analysis) من خلال محاولة تعريبه ونقله إلى اللغة العربية واستعراض نشأته وتطوره. كما تحاول هذه الدراسة التمييز بين هذا الأسلوب البحثى والمراجعة التقليدية أو السردية للأدبيات، وتبين الخطوات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب فى مراجعة الدراسات السابقة. كما تستعرض المزايا التى يمنحها تطبيق هذا الأسلوب البحثى وأبرز المآخذ عليه، بالإضافة إلى تصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة الشائعة حوله منذ نشأته فى عام ١٩٧٦م.

يعكس الجزء الأول من عنوان هذا البحث "التحليل اللاحق" محاولة من الكاتب لتعريب أحد المصطلحات التى شاع استخدامها فى أدبيات البحث العلمى الغربية خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ألا وهو تحليل ميتا أو(Meta-Analysis). ويشير العدد المرتفع من الدراسات التى بدأت تستفيد من تطبيق هذا الأسلوب فى مجالات الطب والعلوم الاجتماعية إلى الحماس المنقطع النظير الذى قوبل به هذا الأسلوب البحثى الجديد، بحيث يصعب حصر جميع الأدبيات التى تناولت هذا الموضوع بالنقد والتحليل، أو تلك الدراسات التى وظفت هذا الأسلوب فى مختلف مجالات الطب والتعليم وغيره من العلوم الاجتماعية الأخرى. وعلى الرغم من انتشار استخدام هذا الأسلوب فى الدراسات الغربية على نطاق واسع منذ نشأته فى السبعينيات الميلادية، إلا أن المتأمل فى البحوث والدراسات المنشورة باللغة العربية يلاحظ ندرة توظيفه من قبل القائمين فى تلك البحوث والدراسات، على الرغم من القوة والمزايا العديدة الذى يمنحها لنتائج الدراسات التى تم استخدامه فيها.

*أستاذ الإدارة الصحية المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

ويمكن أن نعزو هذه الندرة إلى ثلاثة أسباب رئيسية: الأول هو عدم إلمام الكثير من الباحثين العرب بهذا الأسلوب بسبب حداثته النسبية، حيث لم يبدأ الحديث عنه أصلاً فى أدبيات البحث الغربية إلا فى عام ١٩٧٦م؛ والثانى هو خلو العديد من مناهج الدراسات الجامعية فى التخصصات الصحية فى الوطن العربى بوجه عام من المقررات المتخصصة فى أساليب ومناهج البحث العلمى؛ والثالث والأهم هو عدم تطرق المؤلفات العربية فى مجالات أساليب ومناهج البحث العلمى أو الإحصاء لهذا الأسلوب على وجه التحديد. حيث قام الباحث بمراجعة محتويات عدد من المؤلفات العربية المنشورة فى مجال مناهج وأساليب البحث العلمى بعد عام ١٩٧٦م مثل أصول البحث العلمى ومناهجه (بدر، ١٩٨٢) ودليل الباحث (نجم وآخرون، ١٩٨٨) وكتاب أصول البحث الاجتماعى (حسن، ١٩٨٩) وكتاب مناهج البحث فى التربية وعلم النفس (جابر وكاظم ،١٩٩٠) ودليل الباحثين فى إعداد البحوث العلمية (الهوارى، ١٩٩٥). كما قام الباحث أيضًا بمراجعة محتويات عدد من المؤلفات العربية المنشورة حديثًا مثل كتاب مناهج البحث فى التربية وعلم النفس (ملحم، ١٤٢٣) وكتاب البحث العلمى مفهومه/أدواته/أساليبه (عدس وآخرون، ٢٠٠٣) وكتاب منهج البحث الإكلينيكى أسسه وتطبيقاته (عبدالمعطى، ٢٠٠٣) ودليل الباحث فى العلوم السلوكية (العساف، ١٤٢١) وكتاب البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS (القحطانى وآخرون، ٢٠٠٠) والمدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية (العساف، ٢٠٠٠) وكتاب أساليب ومناهج البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية (الصباب، ١٩٩٨) ومعجم مصطلحات البحث العلمى وفى مقدمته: مدخل إلى كتابة البحث وتحقيق المخطوطات (أبوداهش، ١٤١٨). وقد تبين لنا خلو هذه المؤلفات العربية جميعها من الإشارة إلى هذا الأسلوب البحثى الحديث نسبيًا على الرغم من تعدد مداخل تلك المؤلفات فى مناقشة أساليب البحث العلمى المختلفة، وتخصيصها لعناوين رئيسية أو فصول لموضوع مراجعة الدراسات السابقة، وإفراد بعضها لفصول مستقلة للحديث عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات واختبار الفروض فى مجال البحوث التطبيقية والتجريبية. ويشهد على هذا الوضع عدم

اعتماد هذا البحث تحديدًا على أى من تلك المراجع العربية السابقة بشكل أساسى فى إعداد هذه الدراسة.

وبالتالى فقد كان الاعتماد كليًا على المراجع الأجنبية المتوافرة بكثرة حول هذا الموضوع. وقد تعرض أحد الكتب المترجمة حديثًا إلى اللغة العربية فى مجال الخدمات الصحية إلى تحليل ميتا دون محاولة تعريبه وهو كتاب تقويم نظام الرعاية الطبية: الفعالية والكفاءة والإنصاف (لوآن آدى وآخرون، ١٤٢٠ الصفحة ٦٨). حيث ناقش الكتاب تحليل ميتا وعلى نحو موجز عند محاولة المؤلف الحديث عن كيفية التخلص من المصاعب والتكاليف المرتبطة بإجراء التجارب الإكلينيكية، وكيف أن هذا الأسلوب يدمج نتائج عدد من التجارب الإكلينيكية العشوائية حسابيًا وإحصائيًا لتقدير نتائج العلاج عندما لا تكون عينات أى من تلك التجارب تحتوى على العدد الكافى من المرضى لكى تعطى نتيجة ذات دلالة معنوية إحصائيًا.

وفى ظل هذه الندرة فى المؤلفات والتراجم العربية التى تناولت تحليل ميتا بالنقد والدراسة، ونظرًا للأهمية التى حظى بها هذا الأسلوب البحثى فى مجالات العلوم الصحية والسلوكية والاجتماعية فى الوقت الراهن، تأتى هذه الدراسة لسد هذا النقص من خلال استعراض نشأة وتطور هذا الأسلوب وتبيين الخطوات اللازمة لتطبيقه فى مراجعة الدراسات السابقة. كما تستعرض المزايا التى يمنحها تطبيق هذا الأسلوب البحثى وأبرز المآخذ عليه بالإضافة إلى تصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة الشائعة حوله.

هدف البحث وأهميته:

يهدف هذا البحث إلى تزويد المكتبة العربية، وبالتالى القارئ العربى بوجه عام والباحث العربى على وجه الخصوص، بمعلومات تفصيلية عن أحد أساليب البحث العلمى الحديثة التى تهدف إلى تلخيص النتائج المتوافرة حول موضوع أو

ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة من تلك النتائج التى تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة حول الظاهرة موضوع الدراسة. ويأمل الباحث من ذلك أن يبدأ الباحثون العرب وخاصة فى مجالات العلوم الطبية التطبيقية والسلوكية والاجتماعية فى الاستفادة من هذا الأسلوب وتوظيفه فى تلخيص العديد من الدراسات والأبحاث (سواء العربية منها أو الأجنبية) التى أجريت حول عدد من المواضيع الهامة التى وفرت نتائجها (الصائبة أو الخاطئة) على حد سواء قاعدة علمية لصناع القرار فى العالم العربى على اختلاف تخصصاتهم ومواقعهم مبررًا لاتخاذ قرارات مؤثرة وحاسمة وخاصة فى مجالات الطب والتعليم والتدريب.

منهج البحث:

فى إطار محاولة تحقيق هدف البحث، تم استخدام المنهج الاستقرائى بهدف مراجعة بعض الأدبيات الأصيلة حول أسلوب التحليل اللاحق للتعرف على الخلفية التاريخية لنشأة وتطور هذا الأسلوب فى الأدبيات الغربية وتحديد جوانب الاختلاف بينه وبين أسلوب المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة والإضافة العلمية الذى يقدمها هذا الأسلوب فى مجال البحث العلمى. يتبع ذلك توثيق للخطوات الرئيسية لتطبيق هذا الأسلوب فى مجالات المعرفة المختلفة، ثم استعراض نقدى للمزايا والمآخذ التى تثار حول هذا الأسلوب فى الأدبيات الغربية التى تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة وتصحيح بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق.

تنظيم البحث:

تحقيقًا لهدف البحث، سوف يتم تناول المواضيع والنقاط التالية:

- نشأة وتطور أسلوب التحليل اللاحق.
- تعريف أسلوب التحليل اللاحق.

- جوانب الاختلاف بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للأدبيات السابقة.
- الخطوات الرئيسية لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق.
- المزايا والمآخذ على أسلوب التحليل اللاحق.
- بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق.
- الخلاصة والتوصيات.

١- نشأة وتطور أسلوب التحليل اللاحق:

يرى بعض الإحصائيين البريطانيين أن عملية تجميع النتائج من دراسات منفصلة ليس أسلوبًا جديدًا؛ حيث يعتبرون أن الإحصائى المعروف (Karl Pearson) هو أول باحث طبى يقوم بتجميع البيانات من دراسات مختلفة للتخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى بعض الدراسات، حين قام فى عام ١٩٠٤م بتجميع معاملات الارتباط لتحديد احتمالية وجود علاقة بين التحصين ضد الجدرى والبقاء على قيد الحياة (Rosenthal, 2001). كما يرجع البريطانيون أيضًا تاريخ أول دراسة رسمية وظفت هذا الأسلوب إلى العام ١٩٥٥م، وكانت حول تقييم أثر بعض التدخلات العلاجية فى المجال الطبى (Egger & Smith, 1997). ويرون أنه قد توقف البحث بهذا الأسلوب إلى حين أن تم إعادة اكتشافه فى السبعينيات الميلادية فى البحوث الطبية والاجتماعية، وعلى وجه الخصوص فى البحوث التعليمية؛ نتيجة للتطور فى الأساليب الإحصائية (Egger, Ebrahim & Smith, 2002).

والواقع هو أن أول ذكر لهذا المصطلح فى الأدبيات الغربية يعود إلى إبريل من العام ١٩٧٦م. ويرجع الفضل فى ابتكار مصطلح "Meta-Analysis" أو التحليل اللاحق إلى أخصائى علم النفس الأمريكى (Gene V. Glass) حين ذكره أولاً فى خطابه الرئاسى الذى ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للبحث التعليمى ومن ثم فى مقالته المنشورة فى نفس العام بعنوان:

(Glass, 1976) "Primary, secondary, and meta-analysis of research"

أو "التحليل الأولى والثانوى واللاحق للبحث". وقد أشار (Glass) لمفهوم التحليل اللاحق على أساس كونه فلسفة وليس أسلوبًا إحصائيًا. كما جادل فى مقالته بأن تكون عملية مراجعة الأدبيات السابقة المتعارف عليها والتى تتصدر الأبحاث العلمية بنفس الترتيب والنظامية الموجودة فى البحوث الأولية وأن تفسر نتائج الدراسات الفردية فى إطار توزيع للنتائج يتم تحديده جزئيًا من خلال خصائص الدراسات الفردية وجزئيًا على نحو عشوائى. ومنذ ذلك التاريخ، أصبح مفهوم التحليل اللاحق منهجًا مقبولاً وعلى نطاق واسع كأداة بحثية تضم فى ثناياها مجموعة من الإجراءات المستخدمة فى عدد من حقول المعرفة.

وقد توقف مبتكر مصطلح التحليل اللاحق عن كتابة أى شىء حول هذا الموضوع من عام ١٩٨٠ حتى العام ٢٠٠٠م. وقد برر (Glass) بنفسه هذا الانقطاع الطويل عن متابعة الحديث حول مصطلح التحليل اللاحق فى مقالته المنشورة فى موقعه الخاص فى الإنترنت بعنوان "Meta-Analysis at 25" (Glass, 2000) أو "التحليل اللاحق بعد ٢٥ سنة" بتردده فى أن يؤثر نقده الحاد على الحماس الذى قوبل به أسلوب التحليل اللاحق ورغبته فى إخفاء ملاحظاته الساخرة عن أعين الآخرين. وقد وقع اختيار (Glass) على مصطلح "meta-analysis" من اللغة اليونانية حيث إن كلمة "Meta" هى حرف جر يعنى بالإغريقية "وراء أو ما وراء". ويروى (Glass) قصة اختياره للمصطلح حيث يقول بأنها شبيهة بقصة اختراع مصطلح "metaphysics" أو "ما وراء الطبيعة"، حيث اعتقد (Glass) فى بداية الأمر بأن هذا المصطلح يعنى شيئًا ضخمًا وراء الطبيعة أو نظرية شاملة لكل الأشياء. ولكن تبين له فيما بعد حقيقة أنه عندما نشرت كتابات أرسطو فى العصور الوسطى كان الجزء الوارد فى تلك الكتابات حول الفلسفة المتسامية أو المتعالية يأتى فى المجلد مباشرة بعد الجزء الذى يحمل عنوان "physics" أو الطبيعة، ولكن ذلك الجزء لم يكن يحمل أى عنوان، وبالتالى أصبح يعرف فيما بعد بنظرية أو فلسفة ما وراء الطبيعة لأرسطو. وقد كان الدافع من وراء اختيار (Glass) لمصطلح التحليل اللاحق على وجه التحديد هو

رغبته فى أن يأخذه الناس بنفس الضخامة والسمو الذى كان يعتقده هو فى مصطلح "ما وراء الطبيعة" لأرسطو. والحقيقة كما يقول (Glass) هو أن التحليل اللاحق ببساطة هو "التحليل الإحصائى للتحليلات الإحصائية"(Glass, 2000).

وبغض النظر عن الجدل الدائر حول مرجعية الفضل فى اكتشاف مصطلح التحليل اللاحق أو الأصول اللغوية للمصطلح، فإن السبب فى ظهوره يعود فى المقام الأول إلى الكم الهائل من المعلومات المنشورة من قبل الباحثين فى مختلف حقول المعرفة وظهور حاجة ماسة إلى طرق متقدمة لتلخيص تلك المعلومات بحيث يمكن الاستفادة منها بالشكل المطلوب. وعلى سبيل المثال ينشر فى المجال الطبى أكثر من مليون مقالة سنويًا. وعندما يقوم عدد من الباحثين المختلفين بدراسة ظاهرة معينة، أو حتى نفس الباحثين أكثر من مرة، تكون المحصلة عدد من الدراسات ذات النتائج المتضاربة مما يجعل الاستفادة من تلك الدراسات من خلال المراجعة التقليدية للأدبيات أمرًا متعذرًا فى أغلب الأحيان. وقد تطور مفهوم التحليل اللاحق من فكرة يقتصر الاهتمام بها من قبل مجموعة صغيرة من الإحصائيين، لتحظى فيما بعد باهتمام منقطع النظير فى الأوساط البحثية، وتصبح ظاهرة مؤثرة فى مجال البحث العلمى خاصة فى مجال علم الوبائيات الإكلينيكى والخدمات الصحية نتيجة لمئات الأبحاث العلمية التى تنشر سنويًا فى الأدبيات الطبية التى وظّف فيها هذا الأسلوب لتلخيص الأبحاث المنشورة حول أمراض مثل أمراض القلب والسرطان وغيرها (McDonald et al, 2002). ويمكن رصد التطور السريع فى انتشار هذا الأسلوب البحثى الجديد من خلال التعرف على عدد الأعمال العلمية التى تحتوى عناوينها الرئيسية على مصطلح التحليل اللاحق. فقد بلغ عدد الأعمال العلمية الإنجليزية المصنفة تحت هذا المصطلح فى نظام الفهرسة الخاص بالمكتبة الوطنية للطب فى الولايات المتحدة المعروف باسم ميدلاين (Midline) (٣٤) مقالة فقط فى عام ١٩٨٤م، وارتفع هذا العدد ليصبح (٨٢٣) فى عام ١٩٩٩م. وما عليك اليوم سوى إدخال مصطلح (Meta-analysis) فى أحد محركات البحث المتوافرة فى الإنترنت لتحصل على

آلاف المواضيع التى تحمل فى عناوينها الرئيسة مصطلح التحليل اللاحق وبدرجات متفاوتة من الارتباط بالموضوع.

وقد أدى شيوع استخدام هذا الأسلوب البحثى فى الحقل الطبى إلى تطورات هامة فى مجال تطبيقات تلخيص البحوث الطبية خلال التسعينيات الميلادية تتمثل فى إنشاء عدد من المجموعات البحثية التى تتألف من المختصين فى المجال الطبى وعلماء الوبائيات وغيرهم من المختصين فى المجالات الصحية المختلفة لإجراء دراسات التحليل اللاحق لتلخيص أثر الرعاية العلاجية المقدمة للمرضى. ويمكن إيضاح هذا التطور من خلال ثلاثة أمثلة رئيسية:

- **أدلة الممارسة الإكلينيكية (Clinical Practice Guidelines)**: هى ابتكار أمريكى تم تطويره فى عام ١٩٩٢م بهدف تزويد الممارسين فى المجال الطبى مثل الأطباء والممرضين/الممرضات والمختصين فى الخدمات الطبية المساعدة بأفضل الإستراتيجيات المؤسسة على المراجعة العلمية للأدبيات السابقة لمساعدتهم على تقديم أعلى مستويات الرعاية الصحية الممكنة. وقد بدأت أول محاولة لإعداد مثل هذه الأدلة فى عام ١٩٩٣م بتمويل من وكالة السياسة والبحوث فى الرعاية الصحية، وهى وكالة تمويل فيدرالية أسسها الكونجرس الأمريكى فى عام ١٩٨٩م. وقد قامت الوكالة خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٨م بتمويل إعداد أدلة للممارسة الإكلينيكية حول (١٩) موضوعًا فى الحقل الطبى مثل طرق علاج الآلام المبرحة والاكتئاب فى الرعاية الأولية، والإصابة بمرض متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) والتهابات الأذن الوسطى عند الأطفال وطرق إعادة تأهيل المصابين بالسكتة الدماغية وغيرها.

- **الطب المؤسس على البراهين (Evidence-based Medicine)**: هو ابتكار كندى تم تطويره فى عام ١٩٩٣م من قبل عدد من الأكاديميين فى جامعة ماك ماستر فى مدينة هاملتون بمقاطعة أونتاريو الكندية؛ نتيجة لحاجة العاملين فى الحقل الطبى لتحسين قدراتهم فى تقييم واستخدام الأدبيات العلمية.

وقد تمثلت مبادرة الطب المؤسس على البراهين فى نشر سلسلة من أدلة المستخدمين (Users' Guides) فى مجلة جمعية الطب الأمريكية (JAMA) حول عدد من المواضيع مثل كيفية استخدام المقالات العلمية فى تشخيص الأمراض وتقييم التوصيات الطبية وقابلية نتائج التجارب الإكلينيكية للتطبيق. وقد تم تبنى هذا المفهوم من قبل عدد من التخصصات الصحية الأخرى مثل طب الأسنان والصيدلة والتمريض.

- **مراجعات كوكرين التعاونية (Cochrane Collaboration Reviews):** هى مبادرة بريطانية تهدف إلى إعداد ودعم المراجعات المنظمة لآثار التدخلات الطبية فى مجال الرعاية الصحية. وقد تأسست هذه المبادرة فى عام ١٩٩٣م فى إطار منظمة تطوعية هى مركز كوكرين فى مدينة أكسفورد البريطانية. وتتركز جهود هذه المبادرة فى إجراء مراجعات منظمة للتجارب الإكلينيكية فى مجال الرعاية الصحية. ويتم تنظيم جهود المشاركين فى هذه المبادرة من خلال مجموعات تضم الباحثين والمختصين فى الحقل الصحى والمستخدمين للرعاية الصحية فى جميع أنحاء العالم بما فيها الولايات المتحدة وكندا. ولعل أبرز ما تمخض عن هذه المبادرة هى مكتبة كوكرين (Cochrane Library) وهى مكتبة إلكترونية تضم المراجعات المنظمة للأدبيات العلمية فى الحقل الطبى.

وتشترك جميع هذه المبادرات (أدلة الممارسة الإكلينيكية، الطب المؤسس على البراهين و مراجعات كوكرين التعاونية) فى بحثها المتواصل عن الأدبيات العلمية المنشورة فى الحقل الطبى ومراجعتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل اللاحق؛ بهدف التوصل إلى نتائج حاسمة حول عدد من القضايا الطبية التى لا يزال الجدل دائرًا حولها. ونتيجة لتزايد الاهتمام بهذا الأسلوب البحثى فى الحقل الطبى، تم فى العام ١٩٩٢م إدراجه كموضوع طبى رئيسى وحقل متخصص للنشر (Medical Subject Heading (MeSH)) فى نظام الفهرسة الخاص بالمكتبة الوطنية للطب فى الولايات المتحدة المعروف باسم ميدلاين (Midline). كما أصبح عدد من المجلات العلمية المرموقة فى عدد من حقول المعرفة المختلفة

يقبل على نشر دراسات التحليل اللاحق كبحوث أصيلة تمكن الباحثين وفق هذا الأسلوب من الاستفادة الأكاديمية من تلك الدراسات فى مجال الترقيات العلمية (Egger, et al. 2002).

٢- تعريف أسلوب التحليل اللاحق:

يقول صاحب الفضل فى ابتكار مصطلح التحليل اللاحق بأنه يعنى "التحليل الإحصائى للتحليلات الإحصائية... التحليل الإحصائى لمجموعة كبيرة من نتائج التحليل فى دراسات فردية بغرض دمج النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات. ويشير هذا ضمناً إلى بديل علمى للنقاشات السردية المعتادة فى الدراسات البحثية التى تجسد محاولاتنا لفهم الأدبيات البحثية التى تتوسع على نحو سريع" (Glass, 1976).

ويعتقد كل من (Egger & Smith, 1997) بأن أسلوب التحليل اللاحق يتمثل فى "الدمج الإحصائى لدراسات منفصلة". ويعرفه (Gay, 1996) بأنه "أسلوب إحصائى لتلخيص عدد من الدراسات التى بحثت نفس المشكلة". فى حين يقتصر (Huque, 1988) فى تعريفه للتحليل اللاحق على تطبيقات هذا الأسلوب فى مجال الطب حيث يرى أنه "تحليل إحصائى يوفق ويوحد نتائج عدد من التجارب الإكلينيكية المستقلة التى يرى المحلل أنها قابلة للتوفيق فيما بينها". فى حين يصور البعض عملية التحليل اللاحق مجازيًا "بالتحليق فى مروحية بحيث نرى ونحن على الأرض منظر الأشجار بوضوح شديد، ثم يتلاشى هذا الوضوح كلما ارتفعت بنا المروحية عن الأرض ليحل محل ذلك المنظر أنماط لم يكن من الممكن رؤيتها ونحن على الأرض" (Olkin, 1999).

وعلى ضوء ما سبق، يمكن لنا تعريف أسلوب التحليل اللاحق بأنه أحد أساليب البحث العلمى المتقدمة التى تهدف إلى تلخيص النتائج المتوافرة حول موضوع أو ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة من تلك النتائج التى

تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

ويشير عدد من الباحثين الغربيين إلى عدم ارتياحهم لمصطلح (meta-analysis)، أو كما اقترحنا فى هذه الدراسة بأن يعرب بحيث يصبح التحليل اللاحق، ويصفونه "بالتفاهة اللغوية" أو حتى "الكلمة الخردة" (Dirkson, Higgens & Meinert, 1990)، ويقترحون مرادفات أخرى لهذا المصطلح مثل التجميع (pooling) أو التلخيص (overview) وهى المصطلحات المفضلة لدى علماء الإحصاء البريطانيين، أو التركيب الكمى (quantitative synthesis). ويرى (Egger and Smith, 1997) أن مصطلح (meta-analysis) أو التحليل اللاحق هو الأنسب؛ لأنه يوحى بوجود شىء يحدث لاحقًا (أى بعد إجراء عدد من الدراسات حول موضوع معين) وهو الأكثر شمولية وعادة ما يستخدم لتسمية فرع من المعرفة أو الدراسة يعنى بالتعامل بأسلوب نقدى مع الأصل. كما يرون بأن مصطلح التلخيص غير ملائم لأنه يستخدم أيضًا فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة وأن مصطلح التجميع غير مناسب؛ لأنه يوحى بأن البيانات الأصلية فى الدراسات المشمولة بالتحليل يتم دمجها وهذا ليس صحيحًا. ونتفق تمامًا مع هذا الرأى الأخير لوجاهته ولأنه يعكس واقع ما يتم فى دراسات التحليل اللاحق.

٣- جوانب الاختلاف بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات السابقة:

قبل البدء فى استعراض المنهجية المتبعة فى أسلوب التحليل اللاحق، لعله من المفيد هنا التمييز بين أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات أو الأدبيات المنشورة عن موضوع معين والتى تتصدر فى العادة المقالات العلمية. بصفة عامة يشترك أسلوب التحليل اللاحق والمراجعة التقليدية للدراسات السابقة فى الأهداف العامة من حيث إن كلا الأسلوبين يهدف إلى تلخيص نتائج

الدراسات السابقة حول موضوع معين والتعرف على الكيفية التى تختلف بها الدراسات السابقة عن بعضها البعض؛ نتيجة لاختلاف بعض الخصائص الرئيسية فى الدراسات موضوع المراجعة، ومن ثم التوصل إلى توصيات لتطوير مستوى المعرفة والخلوص إلى استنتاجات بحيث يستفاد منها فى مجال رسم السياسات والممارسة العملية فى مجال الموضوع قيد البحث.

ولكن على خلاف المراجعة التقليدية للأدبيات، يتسم أسلوب التحليل اللاحق بتركيز أضيق يتمثل فى محاولة الإجابة عن سؤال واحد أو فرضية محددة تتم صياغتها بعناية. وقد يتعلق السؤال أو الفرضية بمدى فعالية تدخل معين أو العلاقة السببية بين متغيرين. كما يختلف أسلوب التحليل اللاحق فى اعتماده المكثف على التحليل الكمى من خلال تجميع النتائج الكمية الخاصة بعدد من الدراسات السابقة للوصول إلى تقدير دقيق للعلاقة بين الظواهر أو المتغيرات موضوع الدراسة على نحو يفوق ما يمكن التوصل إليه من خلال نتائج أى دراسة مستقلة مشمولة فى عينة دراسة التحليل اللاحق مع الحفاظ على منطقية الظاهرة محل الدراسة وصحة التحليل الإحصائى. فى حين تعتبر المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة أحد متطلبات البحث العلمى على اختلاف مناهجه، يلجأ عادة إلى أسلوب التحليل اللاحق عندما يكون هناك تناقض فى نتائج عدد من الدراسات حول موضوع معين أو عندما يكون حجم الأثر المراد قياسه فى المتغير التابع نتيجة للمتغير المستقل ضئيلاً جدًا بحيث يصعب قياسه بدقة من خلال تجربة أو دراسة منفردة.

كما يتوافر فى أسلوب التحليل اللاحق قدر أكبر من الموضوعية مما يتوافر عادة فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة والتى يمكن للباحث توجيهها من خلال اختيار الدراسات التى يقوم بمراجعتها وتوظيف إستراتيجيات مختلفة لتلخيص نتائجها ومن ثم الوصول إلى استنتاجات مختلفة عما قد يتوصل إليه باحث آخر فى نفس الموضوع. وتعتبر ظاهرة الانتقائية المتمثلة فى قيام الباحثين باختيار الدراسات التى تدعم توجهاتهم البحثية ووجهات نظرهم الخاصة حول

مشكلة البحث أمرًا شائع الحدوث فى المراجعة التقليدية للدراسات السابقة. فى حين يمنح أسلوب التحليل اللاحق للباحث قدرًا أكبر من الموضوعية خاصة عندما يكون هناك تضارب فى النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز دراسات أسلوب التحليل اللاحق عن المراجعة التقليدية فى حرصها على إدخال أكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة فى عينة التحليل، وبالتالى لا تقتصر عيناتها على المقالات المنشورة فى مجلات علمية محكمة فقط، كما هو الحال فى المراجعة التقليدية، وإنما يمكن أن تشمل عينة التحليل البحوث غير المنشورة والرسائل العلمية فى دراسات الماجستير والدكتوراه. وهذا ما ينتقده المعارضون لهذا الأسلوب لاعتقادهم بأن هذا يؤدى إلى إدخال عدد من الدراسات التى تفتقد للتصميم والمنهجية العلمية الرصينة. فى حين يعترض المؤيدون لهذا الأسلوب بقولهم بأنه لا يوجد دليل على هذا الزعم، وأن تصميم الدراسات فى بعض الرسائل العلمية يفوق فى جودته تصميم بعض المقالات العلمية المنشورة فى مجلات علمية محكمة (Glass et al, 1981). ويستشهد على ذلك بأهم مقالة كتبت حول مشكلة المقارنة المتعددة فى تحليل التباين (multiple comparisons problem in ANOVA) لمؤلفها الإحصائى المعروف (John Tukey) والتى لم يسبق نشرها فى أى مجلة علمية، وظلت توزع كمذكرة فى قسم الرياضيات بجامعة برينستون (Glass, 2000).

٤- الخطوات الرئيسية لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق:

لا تختلف الخطوات المتبعة فى إجراء دراسات التحليل اللاحق عن الخطوات المتعارف عليها عند إجراء الدراسات باستخدام أساليب البحث العلمى الأخرى، حيث تبدأ بتحديد وصياغة مشكلة يجب تناولها بالبحث والدراسة، ثم جمع وتحليل البيانات حولها، ومن ثم كتابة النتائج التى تم التوصل إليها. ولكن يمكن التمييز تحديدًا بين مرحلتين رئيستين لإجراء دراسات التحليل اللاحق هما: المرحلة الوصفية والمرحلة الكمية.

١/٤ المرحلة الوصفية:

يمكن التمييز بين عدد من الخطوات التى تدخل ضمن هذه المرحلة وهى كما يلى:

١/١/٤ اختيار موضوع التحليل اللاحق:

تبدأ الخطوة الأولى فى المرحلة الوصفية عندما يقوم الباحث باختيار موضوع البحث الذى يرغب فى تطبيق أسلوب التحليل اللاحق من خلاله. وبصفة عامة، يجب أن يتسم موضوع البحث بالأهمية وبالتركيز وأن يتوافر حوله عدد من الدراسات السابقة سواء المنشورة فى المجلات العلمية المحكمة أو غير المنشورة مثل رسائل الماجستير والدكتوراه. ويكون تطبيق أسلوب التحليل اللاحق مناسبًا عندما تتوافر عن موضوع أو مشكلة البحث عدد من الدراسات السابقة التى قامت باختبار نفس الفرضية أو فرضيات متشابهة فى مضمونها وكانت النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات متناقضة. كما يمكن تطبيق أسلوب التحليل اللاحق عندما يكون ما نشر حول موضوع البحث من الكثرة بحيث يصعب تلخيص نتائجه من خلال المراجعة السردية التقليدية للدراسات السابقة. كما يجب أن يتوافر فى تلك الدراسات الحد الأدنى من المعلومات التى تسمح للباحث بتقييم نتائج الدراسات السابقة.

٢/١/٤ اختيار الفرضية المراد اختبارها من خلال أسلوب التحليل اللاحق:

يقوم الباحث فى هذه الخطوة بتحديد سؤال أو فرضية محددة مثل مدى تأثير تناول الفيتامينات فى إطالة العمر، أو أثر حجم الفصل الدراسى على مستوى التحصيل العلمى لدى الطلاب فى مرحلة من مراحل التعليم. وعادة ما تتزامن هذه الخطوة مع سابقتها، اختيار موضوع التحليل اللاحق، حيث من الصعب الفصل بينهما وتحديد أيهما تسبق الأخرى. فقد يصعب على الباحث تحديد موضوع البحث إذا لم يكن لديه فكرة مسبقة عن سؤال بحثى يرغب فى

الحصول على إجابة عليه أو فرضية يريد اختبارها. ويجب تحديد سؤال أو فرضية البحث المراد تطبيق أسلوب التحليل اللاحق عليها من خلال المراجعة النقدية المتأنية للأدبيات السابقة حول الموضوع.

٣/١/٤ مراجعة الأدبيات السابقة حول الموضوع:

يتطلب تنفيذ هذه الخطوة إجراء مسح شامل و منظم فى قواعد البيانات المختلفة للبحث عن جميع الدراسات السابقة (المنشورة وغير المنشورة) التى تناولت الموضوع بغرض ترميزها واختيار متغير تابع مشترك يقيس العلاقة موضوع السؤال أو الفرضية وما تم تناوله بالبحث من قبل الدراسات السابقة. ويجب تحديد واتباع أكثر من طريقة للبحث عن الدراسات السابقة بحيث يمكن حصر أكبر قدر ممكن من الدراسات المتوافرة حول مشكلة البحث وتقليل احتمالية إغفال أى دراسة ذات علاقة وثيقة بالدراسة. ومن الطرق التى يمكن أن يعتمد عليها الباحث لحصر أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة حول مشكلة البحث ما يلى:

- البحث اليدوى فى المجلات العلمية.
- فحص قوائم المراجع فى الدراسات السابقة التى توافرت لدى الباحث حول الموضوع.
- إجراء بحث يدوى وآلى فى قواعد البيانات التى تحتوى على ملخصات ودراسات مبوبة.
- الاتصال بالمنظمات والهيئات التى سبق أن نشرت حول الموضوع التى يفترض أن لديها إلمامًا بما نشر حول الموضوع.

ويؤدى توظيف جميع هذه الطرق من قبل الباحث إلى تقليل احتمالية حدوث التحيز الذى يعتبره البعض من أبرز المآخذ على أسلوب التحليل اللاحق كما سوف يتم التعرض إليه لاحقًا. كما يجب على الباحث أن يبذل جهدًا مضاعفًا

لحصر الدراسات غير المنشورة والتى عادة ما تتوافر فى شكل أوراق عمل فى الندوات والمؤتمرات العلمية الدولية أو حتى فى أدراج الباحثين المتخصصين فى موضوع الدراسة بسبب عدم نشرها من قبل المجلات العلمية المحكمة.

٤/١/٤ تصنيف وتقييم الأدبيات السابقة حول الموضوع:

من خلال ما توافر للباحث من دراسات سابقة حول الموضوع، يقوم الباحث بإعداد قائمة بتلك الدراسات التى وظفت تدخلات ومتغيرات تابعة متشابهة. ثم يقوم الباحث بعد ذلك بفحص جوانب التشابه والاختلاف فى عينة وإجراءات الدراسات السابقة التى تم حصرها والعوامل التى لم يستطع الباحثون فى تلك الدراسات السيطرة عليها (confounding variables) لتقييم جودة البيانات والمعلومات التى جمعت من قبل الباحثين السابقين، واتخاذ قرارات حول الكيفية التى سوف يتم من خلالها أخذ تلك الفروق فى الحسبان وتلخيصها. ومن أهم أهداف هذه الخطوة تجنب الوقوع فى التحيز عند اختيار عينة التحليل. ولهذا، يجب قيام شخصين أو أكثر يعملون باستقلالية تامة بفحص الدراسات السابقة وتقييم جودتها من خلال توظيف عدد من أدوات التقييم المتخصصة والمعدة لهذا الغرض لتجنب الوقوع فى خطأ التحيز. ويساعد حجب أسماء الباحثين القائمين بالدراسات السابقة والمنظمات التى ينتمون إليها وأسماء المجلات العلمية التى نشرت فيها الدراسات السابقة ومصادر تمويل تلك الدراسات، إن وجد، وأى معلومات أخرى - فى منح درجات متجانسة من قبل الأشخاص القائمين بعملية التقييم. ويتطلب هذا الأمر فى أغلب الأحيان تصوير الدراسات السابقة فى مصادر النشر الأصلية وإزالة صفحة الغلاف وطمس البيانات التعريفية الخاصة بالمجلة العلمية وجهات التمويل؛ حتى لا يتمكن مقيم الدراسة من التعرف عليها. كما يمكن نسخ النص الأصلى للدراسات السابقة فى جهاز الحاسب الآلى إلكترونيًا من خلال الماسحات الضوئية (scanners) ومن ثم إعداد نسخ مخصصة لأغراض التقييم. ويتوافر عدد من الأدوات

الإحصائية المتخصصة التى يمكن توظيفها لاكتشاف مدى وجود التحيز فى اختيار الدراسات المشمولة فى عينة التحليل اللاحق مثل الرسوم البيانية القمعية (funnel plots) والرسوم البيانية القمعية ذات الانحدار الخطى (funnel plots regression) (Egger & Smith, 1998).

وبعد الانتهاء من تقييم جودة الدراسات السابقة، يختار الباحث عينة تمثل جميع تلك الدراسات وفقاً لمعايير واضحة ومحددة بحيث تصبح النتائج الخاصة بكل دراسة سابقة هى وحدة التحليل فى دراسة التحليل اللاحق. ويقع على الباحث فى المرحلة الوصفية عبء تبرير قيامه بتجميع عدد من الدراسات على الرغم من التفاوت فى عيناتها وتدخلاتها وحتى فى النتائج التى توصلت إليها. وعلى الرغم من أن النتائج التى يتم التوصل إليها فى هذه المرحلة تعتبر من أهم إسهامات أسلوب التحليل اللاحق فى حقل المعرفة، إلا أنه يمثل أبرز الجوانب التى يؤدى عدم القيام بنشاطاتها على النحو المطلوب إلى ضعف الدراسة بشكل عام وتحيزها، كما سوف يتم الحديث عنه لاحقاً. كما يجب الأخذ فى الاعتبار أن جودة دراسة التحليل اللاحق تتوقف على جودة الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل.

٢/٤ المرحلة الكمية:

يندرج تحت هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية أخرى تشمل ما يلى:

١/٢/٤ إيجاد قاعدة بيانات خاصة بعينة الدراسة:

بعد الفراغ من تصنيف الدراسات السابقة، واختيار عينة الدراسات التى سوف تخضع للتحليل اللاحق، يجب على الباحث تفريغ البيانات التى توافرت من المرحلة الوصفية عن الدراسات السابقة فى نماذج تشمل جميع المعلومات التى تم استخلاصها وترميزها من مراجعة الدراسات السابقة مثل حجم عيناتها ومتغيراتها التابعة والمستقلة ومدى وجود (أو عدم وجود) مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة ونتائج الاختبارات الإحصائية وغيرها من المعلومات

الضرورية. وعادة ما يلحق فى الحزم الإحصائية المتخصصة فى تحليل دراسات التحليل اللاحق نماذج مخصصة لتسجيل المعلومات عن الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل على نحو يسهل على تلك الحزم الإحصائية معالجة البيانات كميًا فيما بعد.

٢/٢/٤ اختبار مدى تجانس الدراسات السابقة:

تبدأ هذه الخطوة بالتأكد من أن الدراسات السابقة من التشابه (فى عيناتها وإجراءاتها وتدخلاتها) بحيث يمكن تجميع النتائج التى توصلت إليها. ويتم ذلك من خلال إجراء اختبار إحصائى للتجانس (homogeneity test). ولكن يؤخذ على اختبارات قياس التباين المستخدمة لهذا الغرض أنها تفتقد للقوة الإحصائية اللازمة لرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تباين بين نتائج الدراسات السابقة على الرغم من وجود اختلافات جوهرية فى منهجية تلك الدراسات موضوع التحليل (Eager & Smith, 1997). وإذا ثبت من خلال هذا الاختبار أن التباين (heterogeneity) فى نتائج الدراسات ليس بالحجم الذى قد يكون قد نتج عن الخطأ العشوائى، فيجب هنا عدم تجميع الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل. وفى هذه الحالة، يتحول الهدف من التحليل إلى محاولة إيجاد أسباب هذا التباين. أما إذا ثبت من خلال اختبار التجانس أن التباين فى نتائج الدراسات المشمولة بالتحليل ضئيل جدًا بحيث قد يكون ناجمًا عن الخطأ العشوائى، فينتقل الباحث إلى الخطوة التالية والمتمثلة فى المعالجة الكمية للدراسات السابقة.

٣/٢/٤ المعالجة الكمية للدراسات السابقة:

بعد التأكد من تجانس الدراسات السابقة المشمولة فى عينة التحليل، يقوم الباحث بالبدء فى التجميع الإحصائى لنتائج الدراسات السابقة من خلال الجداول والرسوم البيانية والتجميع الإحصائى للبيانات، ولا يقتصر على مجرد تلخيص المعلومات الخاصة فى الدراسات فى نتيجة واحدة، وإنما يتعدى ذلك إلى

اختبار حساسية تلك النتيجة من خلال عدد من الافتراضات المنهجية والموضوعية.

ويتم التجميع الإحصائى فى التحليل اللاحق من خلال تحويل نتائج كل دراسة مشمولة فى عينة التحليل إلى حجم الأثر (Effect size) وعادة ما يرمز له بالرمز (Δ). وحجم الأثر هو طريقة رقمية للتعبير عن قوة العلاقة الموجودة بين متغيرين أو ظاهرتين. وعلى سبيل المثال، يمثل حجم الأثر فى الدراسات التجريبية مقدار التحسن الذى طرأ على المجموعة التجريبية (experimental group) بالمقارنة مع المجموعة الضابطة (control group). ويتم فى هذه المرحلة التعبير عن حجم الأثر فى الدراسات السابقة بشكل موحد حتى يمكن إجراء المقارنة بينها. ومن المؤشرات الإحصائية المستخدمة لتوحيد حجم الأثر فى نتائج الدراسات السابقة لأغراض التحليل اللاحق متوسط الفرق (mean difference) بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، وذلك عندما تكون متغيرات الدراسة متصلة (continuous variable) مثل الدرجات التى يحصل عليها الدارس أو معدل ضغط الدم بالنسبة للمريض، الذى يمكن أن يعبر عنها بوحدات الانحراف المعيارى. أما فى حالة المتغيرات ذات المقاييس الاسمية أو الثنائية (binary variables) مثل حدوث المرض أو عدم حدوثه أو وقوع الوفاة أو عدم وقوعها أو اجتياز الاختبار أو الإخفاق فيه، فعادة ما يتم حساب معدل الأرجحية (odd ratio) أو معدل الخطر النسبى (relative risk).

٤/٢/٤ تفسير النتائج:

بعد استخراج حجم الأثر لكل دراسة على حدة، يتم حساب متوسط حجم الأثر لجميع الدراسات المشمولة فى عينة التحليل للوصول إلى رقم واحد يلخص حجم الأثر العام أو الكلى، ويعبر عنه بكسر عشرى. ولحساب متوسط حجم الأثر فى دراسات التحليل اللاحق؛ يجب عدم استخدام المتوسط الحسابى البسيط (simple arithmetic mean) لنتائج الدراسات السابقة؛ لأن ذلك يقود

إلى نتائج مضللة. وإنما يتم إعطاء وزن لكل دراسة بحسب حجم العينة المستخدمة فيها بحيث تمنح الدراسات ذات العينات الكبيرة وزنًا أكبر من الدراسات ذات العينات الصغيرة الحجم.

وعلى الرغم من أن قيمة حجم الأثر الكلى أو العام قد تكون أكبر من الواحد الصحيح إلا أنها نتيجة نادرة الحدوث. ويعني حجم أثر بمقدار (٠,٠٠) أنه فى المتوسط كان أداء المجموعة التجريبية مماثلاً للمجموعة الضابطة. كما يعنى حجم أثر بإشارة موجبة أن أداء المجموعة التجريبية فى المتوسط كان أفضل من المجموعة الضابطة. فى حين يعنى حجم أثر بإشارة سالبة أن أداء المجموعة الضابطة كان أفضل من المجموعة التجريبية. وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة علمية للحكم على حجم الأثر بين المجموعتين، إلا أن هناك اتفاقًا عامًا على أن حجم أثر فى العشرينيات (٠,٢٨) يشير إلى أن التدخل التجريبى ذو دلالة إحصائية، ولكن ليس بذى أهمية فى الممارسة العملية، فى حين يشير حجم أثر بمقدار (٠,٨١) إلى أن التدخل التجريبى ذو أهمية بالغة فى الواقع العملى، بالإضافة إلى دلالاته الإحصائية القوية ذات الأثر الإيجابى.

وتتوافر فى الوقت الراهن العديد من الحزم والبرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالمرحلة الكمية لإجراء دراسات التحليل اللاحق. وللمهتمين بهذا الموضوع يوفر موقع (http://epiweb.massey.ac.nz/ meta_analysis_software.htm) قائمة بعدد من المواقع فى الإنترنت التى يمكن تحميل البرامج منها مجانًا. كما يتوافر فى الموقع (http://www.meta-analysis.com) برامج إحصائية أكثر تطورًا ولكنها غير مجانية.

ومن الجدير بالذكر هنا بأن تطبيق منهجية التحليل اللاحق على الدراسات السابقة لا يتوقف على الدراسات السابقة المتوفرة عند إجراء الدراسة. حيث يمكن إعادة دراسة التحليل اللاحق حالما تتوافر دراسات جديدة حول مشكلة البحث موضوع التحليل. ويعرف هذا الإجراء بالتحليل اللاحق التراكمى أو (cumulative meta-analysis) (Egger& Smith, 1997).

وقد اقترح كل من (Durlak and Lipsey,1991) مرشدًا عمليًا لتطبيق أسلوب التحليل اللاحق فى مرحلتيه الوصفية والكمية يتكون من ست خطوات رئيسية، بالإضافة إلى تحديد دقيق للقضايا الهامة المتعلقة بكل خطوة (انظر جدول ١). ويصف الكاتبان تلك الخطوات بأنها حلقات فى سلسلة مترابطة تصل بالباحث إلى منتج نهائى.

جدول رقم (١)

الخطوات الرئيسية لأسلوب التحليل اللاحق والقضايا الهامة المرتبطة بكل خطوة

- صياغة أسئلة أو فرضيات البحث:

١- هل تم وبوضوح صياغة أسئلة (فرضيات) بحث محددة أو متغيرات رئيسية ذات أهمية، وهل هذه الأسئلة (الفرضيات) والمتغيرات مبنية على مراجعة للدراسات السابقة حول الموضوع؟

٢- هل تم تحديد الدراسات السابقة التى يجب مراجعتها حول الموضوع؟ وهل هذا التحديد يشمل الدراسات أو الأدبيات الهامة فى الحقل المعرفى؟

٣- هل يوجد معايير واضحة ومنطقية للضم أو الاستبعاد من عينة الدراسة؟

- البحث عن الدراسات السابقة:

١- هل تم تحديد عينة ممثلة وغير متحيزة من الدراسات السابقة؟

٢- هل تم تقدير التحيز المحتمل الناجم عن عدم النشر وأخذ ذلك بعين الاعتبار من خلال إدخال عدد من الدراسات غير المنشورة فى عينة الدراسة؟

٣- هل تم توظيف طرق متعددة للبحث عن الدراسات السابقة حول الموضوع؟

٤- هل تم تحديد عدد الدراسات ذات العلاقة بالموضوع ولكنها لم تدخل فى عينة الدراسة؟

٥- هل تم حساب معدل الفشل-النجاح *(fail-safe n)* لمجموع عينة الدراسة لتقييم مرونة النتائج التى تم التوصل إليها بالنظر إلى احتمالية عدم الحصول على جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث؟

٦- هل تم وضع قائمة بجميع الدراسات المشمولة فى عينة الدراسة وتزويد القارئ بها، أو أنها متوافرة لدى الباحث؟

- إجراءات ترميز الدراسات:

١- هل تم وصف المشكلات المتعلقة بترميز الدراسات السابقة؟

٢- هل نظام الترميز المتبع متوافر لدى الباحث عند الطلب وهل يحتوى على معايير لترميز بعض الجوانب الغامضة فى الدراسات السابقة؟

٣- هل تم إجراء تقدير لنسبة الاتفاق بين القائمين بترميز الدراسات السابقة وهل تم تضمين هذه النسبة فى نتائج الدراسة؟

تابع - جدول رقم (١)

- مؤشر قياس دلالة النتائج:

١- هل تم استخدام الانحراف المعيارى المجمع أو المشترك *(pooled standard deviation)* لحساب الآثار الفردية فى دراسة التحليل اللاحق التى تتكون عينتها من دراسات سابقة تبحث فى الفروق بين المجموعات؟

٢- هل تم وصف جميع الطرق المستخدمة فى حساب حجم الأثر *(effect size)*؟

٣- هل تم توضيح الإجراء المتبع فى التعامل مع النتائج غير المعنوية أو ذات الدلالة غير الإحصائية؟ وهل تم ذكر معدل حدوث النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا؟ وهل الآثار المترتبة على وجود النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا مرتبط بالاستنتاجات والتعميمات الخاصة بدراسة التحليل اللاحق؟

- التحليلات الإحصائية:

١- هل تم تعديل النتائج مأخوذًا فى الاعتبار التحيز الناجم عن صغر حجم عينة الدراسة؟

٢- هل تم تحديد القيم المتطرفة وفحصها للتعرف على الآثار المحتملة التى قد تنجم عنها؟

٣- هل تم استخدام وحدة التحليل المناسبة؟ وهل تم حساب حجم أثر مستقل لكل مفهوم أو متغير ولكل دراسة ولكل سؤال لتجنب خلط المفاهيم أو المتغيرات فى التحليل؟

٤- هل تم استخدام إجراءات وزن (weighting procedures) مناسبة فى جميع مراحل التحليل؟

٥- هل تم تطبيق أسلوب منظم وقابل للتبرير لتحليل الفروق فى حجم الأثر؟

٦- هل تم استخدام افتراضات مبدئية للتعرف على الفروق فى النتائج بين الدراسات المختلفة؟

٧- هل تم توجيه عناية كافية للتأثير المحتمل للخصائص المتعلقة بمنهجية الدراسة؟

٨- هل وظف أسلوب التحليل اللاحق النموذج الإحصائى المناسب لتحليل النتائج الواردة فى الدراسات المشمولة فى العينة؟

- الاستنتاجات والتفسيرات:

١- هل يربط التحليل اللاحق بين القوة الإحصائية والنتائج الإحصائية؟

٢- هل تقتصر الاستنتاجات على الدراسات التى تمت مراجعتها؟

٣- هل يوجد جدول يصف خصائص الدراسات التى تمت مراجعتها بحيث يمكن اكتشاف أى معلومات ناقصة عن جوانب هامة فى تلك الدراسات؟

٤- هل المبررات المقدمة تنسجم مع حالة البحث العلمى فى الحقل المعرفى موضوع الدراسة؟

المصدر مترجم وبتصرف من:

Durlak J. A. and M. W. Lipsey, 1991, " A practioner's guide to meta-analysis." **American Journal of Community Psychology**, Vol. 19, pp. 291-332.

٥- المزايا والمآخذ على أسلوب التحليل اللاحق:

من الطبيعي لأى فكرة أو نظام جديد أن يواجه بعدد من المؤيدين والمعارضين. ويوصف أسلوب التحليل اللاحق من قبل مؤيديه، وهم الأغلبية، بأنه يمثل "التوجه المستقبلى للبحث العلمى، وأن أيام المراجعة التقليدية للأدبيات أصبحت معدودة" (Chalmers, et al, 1990). كما يصفه كل من (Mann & Petro, 1990) بأنه اختراع يوازى فى أهميته اختراع إسحاق نيوتن لقانون الجاذبية. وعلى النقيض تمامًا، يصف المعارضون لأسلوب التحليل اللاحق بأنه بمنزلة تمارين فى "التفاهة الضخمة" وبأنه يمثل الوجه القبيح لعلم الإحصاء والذى يجب أن يؤد فى المهد (Eysenck, 1978). كما ينظر إليه هؤلاء على أنه أسلوب يجمع البحوث عالية الجودة مع البحوث الرديئة؛ مما يؤدى إلى تواضع وانخفاض مستوى البحث العلمى بصفة عامة فى الحقل المعرفى. وفى حقيقة الأمر إن الأهمية العلمية لهذا الأسلوب البحثى تقع فى نقطة متوسطة بين هذين النقيضين. ونظرًا للمكانة المرموقة الذى حظى بها هذا الأسلوب فى الأبحاث العلمية المعاصرة؛ نستعرض فيما يلى أبرز المزايا والمآخذ التى تثار حوله فى الأدبيات الغربية والتى تعرضت لهذا الأسلوب بالنقد والتحليل:

١/٥ مزايا أسلوب التحليل اللاحق:

يوفر استخدام أسلوب التحليل اللاحق فى مجال البحث العلمى عددًا من المزايا يمكن توضيحها بإيجاز فى النقاط التالية:

١/١/٥ حسم الجدل الدائر حول العديد من الأسئلة البحثية الهامة:

لعل من أبرز المزايا التى توفرها دراسات التحليل اللاحق هو قدرتها على حسم التضارب فى نتائج الأبحاث التى تحاول الإجابة على سؤال محدد. وقد تم توثيق العديد من الأمثلة على التفاوت الحاد فى نتائج العديد من الدراسات التى

أجريت فى عدد من المجالات الطبية والاجتماعية. ولعل من أشهر الأمثلة على هذا التضارب هو ما لاحظه (Hunt, 1997) حول تقدير الدراسات السابقة لنسبة انتشار الأمراض العقلية بين فئة المشردين والتى تتراوح من (١٪ إلى ٧٠٪)، وكذلك نسبة شيوع ظاهرة تعاطى المخدرات بين نفس الفئة والتى تتراوح من (٢٪ إلى ٩٠٪). وتساعد الخطوات الكمية فى دراسات التحليل اللاحق على مواجهة التحديات التى يشكلها مثل هذا التضارب الحاد فى نتائج عدد من الدراسات السابقة من خلال التوفيق بينها ومن ثم الوصول إلى إجابة واحدة هى فى الواقع أكثر دقة ومصداقية من أى نتيجة يتم التوصل إليها من خلال أى دراسة أولية بمفردها أو تلك الذى تحاول أن تصل إليه المراجعة التقليدية أو السردية للأدبيات السابقة.

٢/١/٥ التخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى البحوث العلمية:

يساعد توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى البحث العلمى على التخلص من مشكلة صغر حجم العينة فى البحث العلمى التى أشار إليها الإحصائى المعروف (Karl Pearson) حينما قال بأن "أى من المجموعات ... هى من الصغر بحيث لا تسمح للتوصل إلى رأى قاطع نتيجة إلى حجم الخطأ المحتمل فى العينة الصغيرة الحجم" (Egger et al, 2002). وتعرف هذه الظاهرة فى علم الإحصاء بالنوع الثانى من الخطأ (Type II error) والذى يتمثل فى عدم قبول أو رفض فرضية بحث صحيحة والذى له علاقة عكسية مع حجم العينة وطردية مع معنوية الاختبار الإحصائى (significance level). ويؤدى صغر حجم العينة، وخاصة فى التجارب الإكلينيكية التى يشيع فيها حدوث النوع الثانى من الخطأ، إلى عدم القدرة على استشعار وجود أثر للتدخل التجريبى على الرغم من أهميته فى التمييز بين الأساليب العلاجية المختلفة. ويؤدى هذا بدوره إلى وصول عدد من التجارب حول نفس الموضوع إلى نتائج متناقضة، وبالتالى تشويش الرأى العلمى فى الحقل المعرفى حول موضوع الدراسة. ومن خلال توظيف أسلوب التحليل

اللاحق فى مجال البحث العلمى، يمكن لنا أن نتخلص من هذه المشكلة من خلال تجميع عدد من الدراسات ذات العينات الصغيرة الحجم حول موضوع ما والقابلة للمقارنة للوصول إلى رأى حاسم حول مشكلة البحث. ولا تقتصر هذه المشكلة على الأبحاث الطبية وإنما تشمل أيضًا البحوث التطبيقية فى المجال التعليمى. ومن أبرز المشكلات التى تم توظيف أسلوب التحليل اللاحق للوصول إلى رأى حاسم بشأنها فى مجال التعليم هى مشكلة أثر حجم الفصل الدراسى على مستوى التحصيل العلمى (Glass et al, 1982).

٥/١/٢ توجيه جهود البحث العلمى المستقبلية:

من مزايا استخدام أسلوب التحليل اللاحق فى مجال البحث العلمى هى قدرة هذا الأسلوب على إرشاد الباحثين فى حقل ما إلى جوانب الضعف فى مستوى المعرفة الحالية حول مشكلة أو ظاهرة معينة. فعندما يتبين من تجميع عدد من الدراسات السابقة حول مشكلة أو فرضية معينة من خلال توظيف أسلوب التحليل اللاحق بأن النتائج المتوافرة عن تلك الدراسات غير حاسمة للإجابة على الفرضية المطروحة، يعطى هذا مؤشرًا للباحثين فى ذلك الحقل بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث والتجارب حول المشكلة؛ بهدف التوصل إلى إجابة قاطعة أو حاسمة للفرضية موضوع البحث. ومن أبرز التطبيقات فى هذا الصدد هو الممارسة الطبية الشائعة التى تمنع المريض من تناول السوائل والأطعمة عن طريق الفم بعد إجراء عملية جراحية فى الجهاز الهضمى. وقد أثبت من خلال إجراء دراسة تحليل لاحق شملت عينتها عددًا من التجارب الإكلينيكية حول هذا الموضوع خطأ هذا الاعتقاد (Lewis et al, 2001). كما تبين أيضًا أن منع المرضى الذين خضعوا حديثًا لعمليات جراحية فى الجهاز الهضمى من تناول الأطعمة والسوائل عن طريق الفم قد يكون له آثار سلبية على المريض. ولحسم مثل هذا الخلاف الطبى الهام يتطلب الأمر إجراء تجارب إكلينيكية أخرى.

٤/١/٥ المساعدة فى التصميم الجيد للبحوث المستقبلية:

يمكن توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى أى حقل من حقول المعرفة لتلخيص النتائج المتناقضة حول موضوع معين. وعندما لا نتمكن من ذلك، فإننا نستطيع على الأقل تحديد تلك المتغيرات التى أدت لذلك التناقض غير القابل للتوفيق فى نتائج الدراسات والبحوث السابقة. وبعد ذلك يمكن تحديد تلك المتغيرات وإخضاعها للبحث المكثف فى الدراسات المستقبلية وتصميم منهجيات تلك الدراسات على النحو الذى يساعدنا فى الوصول إلى إدراك أشمل وأعمق لتلك المتغيرات، وهذا فى حد ذاته يمثل إضافة قيمة للبحث العلمى. كما تساعد دراسة التحليل اللاحق على تحديد حجم العينة المطلوب لاكتشاف حجم أثر التدخل التجريبى فى الدراسات المستقبلية حول موضوع ما. ويمكن توضيح ذلك من خلال إحدى دراسات التحليل اللاحق فى المجال الطبى والتى شملت عينتها أربع تجارب إكلينيكية بغرض إجراء مقارنة بين عدد من الطرق المستخدمة فى مراقبة الجنين أثناء الولادة (Egger and Smith, 1997). وقد توصلت هذه الدراسة إلى فرضية جديدة تشير إلى أن المراقبة المستمرة لقلب الجنين أثناء الولادة تقلل من خطر إصابة المولود بالتشنج. وقد تم فيما بعد إثبات هذه الفرضية من خلال إجراء تجربة إكلينيكية موسعة بلغ حجم عينتها سبعة أضعاف عدد حجم العينة فى التجارب الإكلينيكية الأربع السابقة مجتمعة. كما تساعد دراسات التحليل اللاحق فى تحديد المتغيرات البينية أو الوسطية (moderator) التى قد تبرر التفاوت فى نتائج الدراسات السابقة. ومن أبرز تلك المتغيرات الخلفية الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة. ويساعد فحص تلك المتغيرات فى تطور المفاهيم والنظريات فى حقول المعرفة المختلفة ويثرى البحوث العلمية.

٥/١/٥ توسيع دائرة تعميم نتائج الدراسات السابقة:

يعتمد تعميم نتائج الدراسات الفردية على حجم وأسلوب سحب العينة فى تلك الدراسات. وغالبًا ما يقتصر تعميم النتائج فى تلك الدراسات على المجتمع

الذى تمثله عينة الدراسة أو على مجتمعات أخرى لها نفس خصائص مجتمع الدراسة. وعندما تتوافر عدد من الدراسات تمثل عيناتها مجتمعات مختلفة وتتوصل إلى نتائج متشابهة، تساهم دراسات التحليل اللاحق فى توسيع دائرة تعميم تلك الدراسات من خلال تجميع عينات تلك الدراسات فى دراسة واحدة بحيث تكون نتائجها قابلة للتعميم على دائرة أوسع من أى دراسة فردية. كما تسمح دراسات التحليل اللاحق بالإجابة على أسئلة إضافية مثل فيما إذا كان الأثر الكلى للتدخل التجريبى يتفاوت بين المجموعات المؤلفة للعينة من حيث العمر والجنس وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.

٦/١/٥ وضع معنوية الاختبار الإحصائى فى إطارها الصحيح:

يعطى الباحثون فى حقول المعرفة المختلفة أهمية قصوى لمعنوية الاختبار الإحصائى المستخدم فى تحليل بيانات الدراسة. وعادة ما ينظرون إلى النتيجة المعنوية للاختبار على أنها شىء إيجابى وأن عدم معنوية الاختبار هى بمنزلة شىء سلبى. وغالبًا ما تنعكس تلك النتائج على قرار نشر أو عدم نشر العمل العلمى سواء من قبل الباحث أو من قبل جهة النشر. ويغيب عن الذهن أن معنوية الاختبار الإحصائى تتوقف على عاملين مهمين هما: حجم العينة وحجم أثر التدخل التجريبى. وتلعب هذه العوامل دورًا هامًا فى فهم الإنتاج البحثى حول ظاهرة معينة. فعلى سبيل المثال، قد تختلف قيمة معنوية الاختبار فى دراستين لهما نفس حجم الأثر لمجرد اختلاف حجم العينات المستخدمة فيها. ويؤدى التركيز على قيمة معنوية الاختبار الإحصائى فى المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة حول موضوع ما إلى نتائج مضللة. حيث يعتقد البعض خطأ، على سبيل المثال، أن دراسة واحدة بقيمة مستوى معنوية تساوى ($p= ٠,٠٥$) ضد فرضية العدم هى أهم من دراستين بقيمة مستوى معنوية تساوى ($p= ٠,٠٦$) فى كل دراسة و ($p= ٠,٠١٤$) لمجموع الدراستين لمجرد أن الدراسة الواحدة ذات دلالة إحصائية معنوية. وتأتى دراسات التحليل اللاحق لتصحيح هذا المفهوم من

خلال تقليل اعتمادنا على قيمة معنوية الاختبار الإحصائى فقط لأى من الدراسات السابقة للحكم على أهمية النتائج وتوجيهنا إلى أن حقيقة تكرار النتائج فى الدراسات السابقة وفى نفس الاتجاه (معنوى أو غير معنوى) يمثل برهانًا أصدق وأقوى من معنوية الاختبار الخاص بمجرد دراسة واحدة فقط أو عدد محدود من الدراسات. وبذلك تتيح دراسات التحليل اللاحق الفرصة لجميع الدراسات السابقة حول موضوع معين مهما بلغ صغر حجم الأثر فى نتائجها بأن تساهم فى رسم الصورة النهائية لنتائج البحث العلمى فى الحقل المعرفى.

٧/١/٥ توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على أسس علمية:

يوفر توظيف أسلوب التحليل اللاحق لمتخذ القرار معلومات مركزة ودقيقة حول موضوع معين. فبدلاً من الاعتماد على النتائج التى تتوصل إليها دراسة واحدة أو عدد قليل من الدراسات المتفرقة، تعتمد دراسات الأسلوب اللاحق على تلخيص النتائج المتوافرة من عدد من الدراسات بصورة علمية بحيث تختصرها فى دراسة واحدة تحتوى على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. وإذا عرفنا أن متخذى القرارات لا يتوافر لهم فى العادة الوقت الكافى أو التدريب اللازم لتلخيص نتائج الدراسات السابقة حول القضايا المختلفة، تبرز أهمية دراسات التحليل اللاحق فى تزويد صناع القرار على جميع المستويات المختلفة بمعلومات مركزة حول عدد من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، مثل: أهمية التدريب على رأس العمل، وفعالية أساليب التعليم والتدريب المختلفة، وتأثير بعض الظواهر الاجتماعية مثل الطلاق على السلوكيات المنحرفة بين فئة المراهقين.

٨/١/٥ رفع مستوى الشفافية فى البحث العلمى:

يمنح أسلوب التحليل اللاحق للدراسات السابقة قدرًا أكبر من الشفافية التى لا تتوافر فى المراجعة التقليدية لتلك الدراسات. ففى الكثير من الأحيان قد

لايكون واضحًا كيف توصل الباحث إلى استنتاجات معينة من خلال مراجعته السردية لنتائج الدراسات السابقة. كما أن القارئ لتلك المراجعة قد لا يستطيع الحكم على مدى صحة تلك الاستنتاجات؛ لأن هذا الأمر يتطلب قيام القارئ بمراجعة تلك الدراسات بنفسه وهو أمر قد يتعذر على الكثيرين. وبالتالى، يجد القارئ نفسه فى كثير من الأحيان مرغمًا لتقبل عبارات مثل "عدم وجود علاقة " أو "وجود علاقة ضعيفة" أو "وجود علاقة قوية" واعتبارها صحيحة دون وجود ما يدعم تلك الاستنتاجات سوى ثقته فى النزاهة العلمية للباحث. أما فى دراسات التحليل اللاحق، فيمنح العرض الجيد للدراسات السابقة القارئ الوسيلة التى يستطيع من خلالها إعادة حساب العناصر الكمية المستخدمة فى عرض ونقاش النتائج. ولتسهيل ذلك تشتمل دراسات التحليل اللاحق ذات العرض الجيد فى العادة على عرض مفصل لبيانات الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل على نحو يسمح للقارئ الراغب فى إعادة حساب النتائج بنفسه. وفى حالة عدم توافر البيانات الخاصة بالدراسات السابقة على نحو مفصل فى عرض دراسة التحليل اللاحق لأسباب خارجة عن إرادة الباحثين مثل ضيق المساحة المخصصة للنشر، فيجب على الباحث تزويد الراغبين من القراء بتلك البيانات فى حال طلبها.

٩/١/٥ الاستفادة من جميع البيانات المتوافرة عن الظواهر البحثية:

تتطلب البحوث ذات المنهجية الرصينة والتصميم الجيد بذل الكثير من الجهد والمال لجمع المعلومات اللازمة لإجرائها على النحو الصحيح. فعلى سبيل المثال، يتطلب جمع البيانات فى البحوث الميدانية التجريبية فى المجال الطبى إنفاق مبالغ ضخمة تعجز بعض الدول عن توفيرها، وتشكل عبئًا ماليًا على الجهات الممولة لتلك البحوث. كما تشكل مشكلة عدم توافر البيانات وصعوبة جمعها حول بعض الظواهر الاجتماعية معضلة أخرى أمام تطور البحث العلمى فى العديد من المجالات الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، كثيرًا ما تهدر البيانات المتوافرة حول مشكلة أو ظاهرة معينة خاصة عندما لا يقوم الباحثون بنشر

دراساتهم بسبب عدم معنوية نتائجها أو تردد المجلات العلمية فى نشر تلك الدراسات. وتتجاوز دراسات التحليل اللاحق هذه الإشكالية من خلال عدم إهمالها لأى بيانات متوافرة عن الظاهرة موضوع الدراسة حيث تشمل فى عيناتها دراسات ذات عينات صغيرة الحجم لم تمكنها من إثبات معنوية نتائجها وأخرى لم يسبق نشرها بسبب نتائجها ذات الدلالة الإحصائية غير المعنوية. كما تسهل دراسات التحليل اللاحق عملية البحث العلمى فى بعض المجالات التى لاتتيح طبيعتها إجراء دراسات موسعة من خلال البدء بعدد من الدراسات الاستكشافية ذات العينات الصغيرة الحجم، ومن ثم التوفيق بين تلك الدراسات مستقبلاً من خلال تضمينها فى عينة دراسة التحليل اللاحق. وعلى ضوء النتائج التى تتوصل إليها هذه الأخيرة يمكن توجيه البحث العلمى المستقبلى على نحو فاعل ومركز من خلال دراسة موسعة بدلاً من بعثرة الجهود والموارد البحثية فى دراسات متفرقة تعجز فى الغالب نتائجها عن الوصول إلى درجة المعنوية التى يمكن الثقة بها من قبل صناع القرار.

١٠/١/٥ تثقيف الباحثين عن الدراسات السابقة والإجراءات البحثية:

تفرض عملية التلخيص الكمى لنتائج الدراسات السابقة على الباحثين القيام بعدد من الإجراءات التى تمكنهم من الإلمام بموضوعية بجميع ما توافر من حقائق ومعلومات عن ظاهرة معينة. فالباحث فى دراسات التحليل اللاحق مطالب بحصر جميع الدراسات السابقة المنشورة وغير المشورة. كما أنه مطالب بتحرى الدقة فى اختزال البيانات الضرورية من تلك الدراسات. ولهذا، فى حين يكتفى الباحث فى المراجعة التقليدية للأدبيات السابقة بتجميع ما ورد فى ملخصات الدراسة السابقة أو الأقسام المخصصة لمناقشة النتائج، تفرض دراسات التحليل اللاحق على الباحث التمحيص فى الطرق والأساليب المتبعة فيها، مثل: معايير سحب العينة، ومعايير إدراج وحدات التحليل أو إقصائها من

الدراسة ومقارنتها بالدراسات الأخرى، والتأمل فى الوحدات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، ومراجعة التعريفات الإجرائية لتلك المتغيرات والحكم على مدى ملاءمتها وموضوعيتها. كما يتطلب حساب قيمة حجم الأثر الإلمام بنتائج الدراسات السابقة والإحصاءات المستخدمة للتعبير عنها، مثل: المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى والجداول والرسوم البيانية واختبارات قياس الفرضيات والتى قد يتطلب الأمر فى بعض الأحيان إعدادها من المعلومات المتوافرة فى النصوص والتأكد من ملائمة الاختبارات الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات وكيفية التعبير عن معنويتها أو عدم معنويتها إحصائيًا. وتستلزم مثل هذه الإجراءات من الباحث فى دراسات التحليل اللاحق معايشة لصيقة للدراسات السابقة المنشورة وغير المشورة فى موضوع البحث ومعرفة بأسس البحث العلمى وكيفية تفعيلها فى الممارسة العملية.

٢/٥ المآخذ على أسلوب التحليل اللاحق:

يشير عدد من الباحثين إلى بعض الصعوبات الفنية أو المنهجية التى تعترض سبيل الاستفادة الكاملة من المزايا التى يوفرها أسلوب التحليل اللاحق. ومن أبرز هذه المآخذ ما يلى:

١/٢/٥ التحيز فى سحب واختيار عينة الدراسات السابقة:

لعل من أبرز المآخذ على دراسات التحليل اللاحق هو أنها عرضة للتحيز من خلال سحب عينة الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل (Egger& Smith, 1998). ويأتى التحيز فى منهجية دراسات التحليل اللاحق من خلال طرق متعددة وحتى بدون وجود النية المسبقة لدى الباحث بأن يكون متحيزًا لنتائج أو وجهة نظر معينة. وفيما يلى نستعرض أنواع التحيز التى يمكن أن تتعرض لها دراسات التحليل اللاحق:

تحيز الاختيار:

يأتى هذا النوع من التحيز عند قيام الباحث بتحديد المعايير التى سوف يتم بموجبها إدراج أو إقصاء دراسة ذات صلة وثيقة بالموضوع فى عينة دراسة التحليل اللاحق. وعادة ما يتم وضع هذا المعايير من قبل باحثين متخصصين فى موضوع البحث. وقد يتأثر هؤلاء بمعرفتهم السابقة بالنتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة أو بدراسات أخرى لا تزال فى طور الإعداد. ويؤدى ذلك إلى وضع معايير اختيار الدراسات السابقة على نحو يزيد من احتمالية إدراج الدراسات التى توصلت إلى نتائج ذات دلالة إحصائية معنوية، وتحييد الدراسات التى توصلت إلى نتائج ذات دلالة إحصائية عكسية أو نتائج غير دالة إحصائيًا. ولعل من أفضل الوسائل للتخلص من تحيز الاختيار فى دراسات التحليل اللاحق هو إدراج جميع الدراسات السابقة حول الموضوع من خلال توظيف عدد محدود من معايير الاختيار الموضوعية والمحددة بدقة. ويمكن التأكد من موضوعية الاختيار باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتقدمة المخصصة لهذا الغرض والتى يخرج الحديث عنها عن نطاق هذا البحث، ويمكن الرجوع إليها فى عدد من المصادر المنشورة حول هذا الموضوع مثل (Egger et al, 1997).

تحيز النشر:

يدخل تحيز النشر إلى دراسات التحليل اللاحق نتيجة لعدم نشر بعض الدراسات السابقة حول موضوع البحث والتى لا تكون نتائجها ذات دلالة إحصائية معنوية. ويعتبر موضوع تحيز النشر من المواضيع التى حظيت باهتمام الباحثين فى مجالات التعليم وعلم النفس منذ ما يقرب من ثلاثين عامًا (Rosenthal, 1979) وحديثًا فى مجال البحوث الطبية. فعلى سبيل المثال، وجد (Easterbrook et al, 1991) أن معدل احتمالية نشر دراسة ذات نتائج معنوية يفوق بثلاثة أضعاف معدل نشر دراسة ذات نتائج غير معنوية أو غير دالة إحصائيًا. وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة خلال فترة امتدت لعشر

سنوات، خلص كل من (Stern & Simes, 1997) إلى أن (٨٥٪) من الدراسات التى تكون نتائجها ذات دلالة إحصائية معنوية قد نشرت مقابل (٦٥٪) فقط من الدراسات التى كانت نتائجها ذات دلالة غير إحصائية. كما تبين من خلال نفس الدراسة بأن متوسط فترة الانتظار للنشر بالنسبة للدراسات ذات النتائج المعنوية أو الدالة إحصائيًا قد بلغ فى المتوسط (٤,٨) سنة فقط مقابل (٨) سنوات للدراسات ذات النتائج غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا.

وبالتالى يرى بعض المعارضين لهذا الأسلوب أن تطبيق أسلوب التحليل اللاحق باعتباره منهجية للبحث العلمى يؤدى إلى عدم قيام الباحثين أو ترددهم فى نشر الدراسات ذات النتائج غير الدالة إحصائيًا. وينتج عن ذلك استبعاد مثل تلك الدراسات من عينات دراسات التحليل اللاحق. وفى الواقع نرى أن تحيز النشر قد يشكل مصدر خطر على دراسات التحليل اللاحق؛ إذا تبين أن أسباب عدم نشر بعض الدراسات السابقة يعود بالدرجة الأولى إلى نتائجها غير المعنوية أو غير الدالة إحصائيًا وليس لأسباب أخرى مثل القصور فى مناهجها البحثية، ومثل عدم تمثيل عيناتها لمجتمع الدراسة، أو عدم ملاءمة الأساليب الإحصائية المتبعة فى تحليل بياناتها.

تحيز اللغة:

ومن العوامل الأخرى التى تمثل مصادر للتحيز فى دراسات التحليل اللاحق هو أن الدراسات ذات النتائج المعنوية أو الدالة إحصائيًا تنشر فى الغالب باللغة الإنجليزية، وبالتالى يكثر توثيقها وإعادة نشرها مؤديًا بذلك إلى نوع آخر من التحيز يعرف بتحيز اللغة. وعلى سبيل المثال، قام عدد من الباحثين (Gregoire et al, 1995) بمراجعة (٣٦) دراسة تحليل لاحق منشورة فى عدد من المجلات العلمية الطبية الرائدة الصادرة باللغة الإنجليزية خلال الفترة ١٩٩١-١٩٩٥م. وقد تبين من خلال هذه المراجعة أن (٢٦) دراسة قد قصرت عينة دراساتها السابقة على تلك الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية. وغنى عن الذكر أن

عددًا من الباحثين فى البلدان الناطقة بغير الإنجليزية سوف ينشرون إنتاجهم العلمى فى موضوع معين فى المجلات العلمية الصادرة فى بلدانهم الأصلية. ويكون تحيز اللغة مصدر خطر على دراسات التحليل اللاحق عندما يقوم هؤلاء الباحثون بنشر بحوثهم ذات النتائج المعنوية فى مجلات عالمية تصدر باللغة الإنجليزية، فى حين يقتصر نشر نتائج أبحاثهم ذات النتائج غير المعنوية فى مجلات علمية محلية تصدر بلغات أخرى غير اللغة الإنجليزية.

تحيز قواعد البيانات:

تعانى قواعد البيانات سواء فى الإنترنت أو فى غيرها من المصادر الإلكترونية من كثرة الأخطاء بدرجة تجعلها لا يمكن الاعتماد عليها فى حصر جميع الدراسات السابقة. وبالتالى قد تقف قواعد البيانات عائقًا أمام تطبيق منهجية التحليل اللاحق بالشكل المطلوب. وعادة ما تستخدم تلك القواعد طرقًا متعددة فى ترميز الدراسات السابقة بحيث يصعب على الباحث توظيف المفردات اللغوية الطبيعية المتعلقة بموضوع معين فى حصر جميع الإنتاج العلمى السابق بالدقة المطلوبة. وعادة ما ينتج عن أى محاولة لبحث موضوع معين كم هائل من المراجع غير المرتبطة بموضوع البحث؛ وفى نفس الوقت إغفال عدد غير محدد من الدراسات الهامة ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، وخاصة عندما يتسم موضوع البحث بالاتساع.

ومن جوانب التحيز المهمة التى قد تتعرض لها دراسات التحليل اللاحق هو أن الدراسات المنشورة فى الدول النامية حول موضوع ما عادة لا يتم إبرازها وتصنيفها بالشكل المطلوب فى قواعد المعلومات الدولية. ويؤدى ذلك فى الغالب إلى إغفالها وعدم إدراجها فى عينات دراسات التحليل اللاحق؛ مما يخلق تحيزًا آخر يطلق عليه البعض تحيز قواعد البيانات. وفى هذا الصدد، وجد (Zielinski,1995) أن من بين (٣٠٠٠-٤٠٠٠) مجلة علمية مفهرسة فى قواعد المعلومات العالمية مثل (Midline, Embase, or the Science Citation Index)، يصدر (٢٪) فقط من

تلك المجلات فى الدول النامية. كما وجد (Singh and Singh, 1994) أن (٣٠) مجلة علمية فقط من مجموع (٣٨٦١) مجلة مفهرسة من قبل ميدلاين(Medline) تصدر فى الهند على الرغم من أن الهند هى فى طليعة دول العالم النامى من حيث غزارة الإنتاج العلمى فى المجال الطبى، وأن العديد من مجلاتها العلمية الطبية تصدر باللغة الإنجليزية. ويعنى عدم فهرسة تلك المجلات فى فهارس البحث العالمية أن العديد من الأبحاث المنشورة حول موضوع معين سوف تكون خافية عن عيون الباحثين، وبالتالى سوف تضل طريقها إلى عينات دراسات التحليل اللاحق.

تحيز التوثيق:

أشرنا سابقًا إلى أن من طرق تحديد وحصر الدراسات المكونة لعينة دراسة التحليل اللاحق استخدام قوائم المراجع فى الدراسات السابقة. وقد يؤدى الاعتماد على قوائم المراجع فى الدراسات السابقة بوصفه أسلوبًا وحيدًا لحصر عينة الدراسات المشمولة فى دراسة التحليل اللاحق إلى تحيز آخر يطلق عليه تحيز التوثيق. فعلى سبيل المثال وجد (Ravnskov, 1992) أن عددًا من الدراسات المتخصصة حول موضوع أثر بعض التدخلات الإكلينيكية فى خفض نسبة الكلسترول فى الدم حيث إن التجارب الإكلينيكية ذات النتائج المؤيدة لوجود أثر إيجابى يتم توثيقها والرجوع إليها أكثر من تلك التجارب التى لا تشير نتائجها لوجود مثل ذلك التأثير الإيجابى بغض النظر عن حجم ذلك الأثر وجودة منهجية الدراسة موضوع البحث. ومما لاشك فيه أن هذا النوع من التحيز يؤدى إلى عدم دقة النتائج التى يتم التوصل إليها فى دراسات التحليل اللاحق. ومن هنا يجب عدم الاعتماد على قوائم مراجع الدراسات السابقة بوصفه أسلوبًا وحيدًا لحصر الدراسات السابقة. بل يجب أن تدعم هذه الطريقة باستخدام طرق الحصر الأخرى التى سبقت الإشارة إليها مثل الاتصال بالمختصين فى الحقل والبحث اليدوى والآلى فى قواعد المعلومات المختلفة.

التحيز الناتج عن تعددية مصادر النشر:

من مصادر التحيز الأخرى التى قد تعترض دقة إجراء دراسات التحليل اللاحق وموضوعيتها هو ما يطلق عليه تحيز تعددية النشر. حيث عادة ما يتم نشر أكثر من دراسة حول موضوع معين باستخدام نفس العينة والبيانات التى جمعت منها. وأشرنا سابقًا إلى أن الدراسات التى تنتهى بنتائج معنوية أو ذات دلالة إحصائية تحظى فى العادة بقبول أكبر للنشر فى المجلات العلمية، وبالتالى احتمالية أكبر بأن تدخل ضمن عينات دراسات التحليل اللاحق. ويؤدى تعددية النشر لنتائج دراسات معينة اعتمدت فى الأصل على عينة واحدة إلى إزدواجية البيانات التى تدخل فى دراسات التحليل اللاحق نتيجة تضمين عينة الدراسة (دراسة التحليل اللاحق) إلى دراستين أو أكثر اعتمدت فى الأصل على نفس العينة وتم نشر نتائجها تحت عناوين ومجلات علمية مختلفة، وبالتالى المبالغة فى تقدير حجم الأثر موضوع القياس. فعلى سبيل المثال، لاحظ كل من (Huston & Moher, 1996) أنه قد سبق نشر إحدى الدراسات عن إحدى التجارب الإكلينيكية التى أجريت لاختبار فعالية أحد الأدوية فى علاج مرض انفصام الشخصية المزمن فى سبع مجلات علمية مختلفة وتحت أسماء مختلفة. كما وجد (Tramér et al, 1997) أثناء قيامهم بمراجعة مكثفة للأدبيات أن البيانات المتوافرة من تسع تجارب إكلينيكية قد ظهرت فى تقارير منشورة فى (٢٣) مجلة علمية مختلفة، أربعة تقارير منها متطابقة ولكن بأسماء مختلفة، وأنه لم يتم الإشارة بصراحة إلى سابقة النشر إلا فى واحد فقط من تلك التقارير. وفى هذا الصدد يمكن القول بأنه يصعب، بل يستحيل فى بعض الأحيان، على دراسات التحليل اللاحق التمييز فيما إذا كانت دراستان حول موضوع معين تمثلان ازدواجية أو تعددية فى النشر.

تحيز عدم التزويد بالبيانات:

من مصادر التحيز الأخرى التى تواجه دراسات التحليل اللاحق هو عدم قيام

بعض الباحثين بنشر بعض المعلومات الهامة عن دراساتهم السابقة والتى عادة ما تكون ضرورية لاتخاذ قرارات متعلقة بضم أو حذف الدراسة من عينة التحليل. وقد يؤدى عدم توافر بعض المعلومات إلى اتخاذ قرار بعدم تضمين الدراسة فى عينات دراسات التحليل اللاحق بسب عدم إمكانية تصنيفها ومقارنتها مع الدراسات الأخرى المشمولة فى عينة الدراسة. ويعرف هذا النوع من التحيز فى دراسات التحليل اللاحق بتحيز عدم التزويد بالبيانات. ويشيع هذا النوع من التحيز فى الدراسات التى يكتفى بنشر مختصرات عنها فى المؤتمرات الدولية والتى قد لا تصل إلى قنوات النشر فى المجلات العلمية المحكمة المتخصصة.

٢/٢/٥ تجميع وتلخيص الدراسات الجيدة والرديئة مع بعضها البعض:

أما المأخذ الرئيسى الثانى على دراسات التحليل اللاحق فهو قيامها بخلط الدراسات العلمية ذات المنهجيات البحثية المتميزة مع دراسات أخرى تعانى من قصور واضح فى منهجياتها. ويطلق على هذه المسألة فى الأدبيات المنشورة عن دراسات التحليل اللاحق مجازًا بالمدخلات القمامة والمخرجات القمامة أو "garbage in and garbage out" (Rosenthal, 2001). ويرى أصحاب هذا الانتقاد تحديدًا أن دراسات التحليل اللاحق عادة ما تشمل فى عيناتها دراسات سابقة تتفاوت بشكل كبير فى طرق سحب عيناتها وفى أساليب قياس متغيراتها التابعة والمستقلة وفى تعريف تلك المتغيرات إجرائيًا وفى أساليب تحليل بياناتها ومن ثم فى نتائجها الإحصائية. ويمكن التمييز هنا بين حالتين: الأولى هى حالة وضوح النتائج والأخرى هى حالة النتائج غير الواضحة. ففى الحالة الأولى، يؤدى تجميع الدراسات السابقة من خلال دراسة التحليل اللاحق ذات التصميم الجيد، بالرغم من اختلاف المنهجية المتبعة فى تلك الدراسات، إلى توسيع دائرة تعميم نتائجها، وهذه من المزايا التى سبق الإشارة إليها. وتأتى المشكلة عندما تكون نتائج الدراسات السابقة هى من الغموض بحيث لا يمكن تعميمها أصلاً. وتزيد دراسات التحليل اللاحق الأمر سوءًا عندما تقوم بتجميع

تلك النتائج على نحو يؤدى إلى صعوبة الوصول إلى فهم كامل وواضح لما تحاول كل دراسة سابقة أن تبينه للقارئ. ويمكن التعامل مع هذه المسألة فى دراسات التحليل اللاحق من خلال إعطاء أوزان معينة للدراسات السابقة المشمولة بالدراسة على ضوء معايير محددة. وفى هذا الخصوص يقترح (Rosenthal, 1991) مقياسًا من أربع درجات كحل عملى ومقياس آخر من (٩) درجات فى بعض الحالات لتصنيف الدراسات السابقة من حيث جودة منهجياتها وأساليبها البحثية. كما يقترح (DiMatteo et al, 1996) تبويب الدراسات السابقة إلى مجموعات وفقًا للمنهجية البحثية المتبعة فى تنفيذها مثل التجارب الإكلينيكية مقابل دراسات الملاحظة ودراسات ذات مجموعات ضابطة وأخرى لا يتوافر بها مجموعات ضابطة. كما يمكن تصنيف الدراسات وفقًا للتعريفات الإجرائية المستخدمة لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

٣/٢/٥ التقنية الإحصائية العالية:

من المآخذ الشائعة أيضًا على أسلوب أو منهجية التحليل اللاحق هو توظيفها لعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التى يصعب على الكثيرين الإلمام بها وتوظيفها على النحو المطلوب. وحقيقة الأمر هو أن تعقيد الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل دراسات التحليل اللاحق يعتمد على وضوح الأسئلة التى نحاول الإجابة عليها. فكلما كانت أسئلة الدراسة واضحة ومحددة؛ زادت سهولة الأساليب الإحصائية المستخدمة فى التحليل. ويجب الإشارة هنا إلى أن أكثر دراسات التحليل اللاحق جودة هى أقلها توظيفًا للأساليب الإحصائية المتقدمة ذات التقنية العالية. وعلى الرغم من تقدم الحزم الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات فى الوقت الحاضر والتى يمكن استخدامها فى إجراء دراسات التحليل اللاحق، إلا أن دراسات التحليل اللاحق ذات التصميم الجيد تتطلب فى الواقع من الباحث مهارات إحصائية وتأهيلاً متوسطًا. ويستطيع الباحثون الذين يقومون فى العادة بتحليل بياناتهم الإحصائية بأنفسهم تعلم المهارات القليلة فى

عددها والبسيطة فى مفهومها اللازمة لإجراء دراسات فى التحليل اللاحق ذات جودة عالية. ويأتى التعقيد الإحصائى فى دراسات التحليل اللاحق بسبب عدم الدقة فى تحديد مشكلة البحث وبالتالى تضمين عينة التحليل اللاحق لدراسات سابقة تختلف فى منهجياتها وتعريفاتها الإجرائية لمتغيراتها التابعة والمستقلة ونتائجها ثم تجميع بياناتها وتفريغها فى جهاز الحاسب الآلى المبرمج بأكثر الحزم الإحصائية تقدمًا أملاً فى الخروج بإجابات مقنعة. وإذا كان الأمر على هذا النحو، فيجب على الباحث عدم استخدام دراسات التحليل اللاحق أصلاً. وبغض النظر عن الأسلوب البحثى المتبع، التحليل اللاحق أو غيره، يجب أن تعتمد صناعة البحث العلمى فى المقام الأول على المنطق والدقة والبساطة والوضوح. ولايتأتى ذلك إلا من خلال الفهم المتعمق للظاهرة التى نرغب فى دراستها من خلال المراجعة المتأنية والواعية للأدبيات السابقة ومن ثم التوصل إلى أسئلة أو فرضيات علمية واضحة ومحددة. وبعد ذلك يأتى دور الأساليب الإحصائية، سواء كانت ذات تقنية عالية أو بسيطة، للمساعدة فى اختبار وفحص منطق ووجاهة تلك الأسئلة و الفرضيات وليس لزيادة غموضها وتعقيدها.

ولا شك أن بعض هذه المآخذ على منهجية دراسات التحليل اللاحق ذات أهمية، ويجب أن تراعى من قبل الباحثين الراغبين فى الاستفادة من هذا الأسلوب فى البحث العلمى. ولكن يجب القول هنا بأن مثل هذه المآخذ أو الصعوبات التى تعترض تطبيق أسلوب التحليل اللاحق يمكن توجيهها وبنفس القدر من المصداقية إلى أساليب المراجعة التقليدية الوصفية ذات الطابع السردى للأدبيات السابقة. فمآخذ مثل التحيز وخلط الدراسات الجيدة والرديئة وتوظيف التقنيات الإحصائية المتقدمة فى تحليل البيانات هى ممارسات تعانى منها الأساليب والمناهج البحثية الأخرى وخاصة عند مراجعة الدراسات السابقة. وبالتالى فإن التركيز عليها عند الحديث عن دراسات التحليل اللاحق وإلصاقها بها دون غيرها، هو بمنزلة تحيز آخر يجب أن نتجنب الوقوع فيه.

٦- بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق:

هناك بعض الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق التى يمكن رصدها فى الأدبيات التى تناولت هذا الموضوع وتمخضت عن الجدل الدائر حول ملاءمة هذا الأسلوب باعتباره أداة بحثية. وفيما يلى نلخص أبرز هذه الاعتقادات بقصد مساعدة القارئ على الوصول إلى فهم أكثر عمقًا لهذا المفهوم البحثى الحديث نسبيًا.

١/٦ تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات السابقة:

لعل من أبرز الاعتقادات الخاطئة عن أسلوب التحليل اللاحق هو أنه يعمل على تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات السابقة (Greenland, 1987). كما يعتقد البعض أيضًا أن أسلوب التحليل اللاحق يعمل على حل الاختلافات فى نتائج الدراسات السابقة (Goodman,1991). والواقع أن هذا الاعتقاد غير صحيح حيث يقع عبء تفسير أوجه التشابه والاختلاف فى نتائج الدراسات وحلها على عاتق الباحث المتخصص الملم بالظاهرة موضوع الدراسة، وليس على عاتق الأسلوب أو الأداة الإحصائية. وما يقوم به التحليل اللاحق فى واقع الأمر هو ملاحظة وجود نمط مشترك فى نتائج الدراسات السابقة المشمولة بالتحليل. أما البحث فى سبب أو أسباب وجود مثل هذا النمط فيقع كليًا خارج نطاق هذه الأداة.

٢/٦ تجميع البيانات الأصلية:

كما يعتقد البعض خطأ أيضًا أن أسلوب التحليل اللاحق يقوم بتجميع البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة. وهذا هو السبب الذى يدعو البعض إلى اقتراح مصطلح التجميع أو "pooling" لوصف هذا الأسلوب، وهو مصطلح غير مناسب؛ لأنه يوحى بأن البيانات الأصلية فى الدراسات المشمولة بالتحليل يتم دمجها وهذا ليس صحيحًا. والواقع أن ما يتم تجميعه هو نتائج

الدراسات السابقة، والتى عادة ما يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات قياس الفرضيات والتى يتم تحويلها إلى قاسم مشترك يتمثل فى حجم الأثر حتى يمكن مقارنتها مع بعضها البعض. وتختلف المقاييس التى يعبر بها عن حجم الأثر بحسب طبيعة الدراسات المشمولة فى عينة التحليل.

٣/٦ خلط المتناقضات:

وهو عادة ما يشار له فى الأدبيات المنشورة عن أسلوب التحليل اللاحق بمشكلة البرتقال والتفاح (Rosenthal, 2001) "The Apples-and-Oranges-Problem". حيث يعتقد البعض أن دراسات التحليل اللاحق تضم دراسات سابقة بغض النظر عن وحدات التحليل المستخدمة فى تلك الدراسات، وبالتالى فهى تخلط التفاح بالبرتقال، وأنه لا يجب مقارنة الأشياء إلا إذا كانت من نفس النوع. وفى هذا الصدد، يعلق مبتكر مصطلح التحليل اللاحق ساخرًا بأن "مقارنة التفاح مع البرتقال هو الجدير بما يجب أن يقوم به العلماء أما مقارنة التفاح بالتفاح فهو أمر هامشى" (Glass, 2000). وفى واقع الأمر، إن ما تقوم دراسات التحليل اللاحق بتجميعه هو النتائج فى الدراسات السابقة. وهذه النتائج عادة ما تكون وحدة التحليل فيها من نفس الأشياء مثل الطلاب فى مرحلة دراسية معينة أو المرضى المصابين بمرض معين أو الذين يتعاطون علاجًا ما أو يخضعون لإجراء طبى آخر، وهكذا.

٤/٦ إبعاد القارئ عن البيانات الأصلية فى الدراسات السابقة:

يعتقد البعض أن دراسات التحليل اللاحق تبعد القارئ عن البيانات الأصلية للدراسات السابقة وتجعله يعتمد كليًا على نزاهة و موضوعية المحلل فى دراسات التحليل اللاحق. والواقع هو أن دارسات التحليل اللاحق لا تبعد القارئ عن البيانات الأصلية للدراسات السابقة أكثر مما تبتعد به المراجعة التقليدية

للدراسات السابقة والتى يعتمد فيها القارئ بشكل كلى على موضوعية الباحث وقدرته على استخلاص نتائج الدراسات السابقة على نحو يعكس الحقيقة. ويمكن القول هنا بأن دراسات التحليل اللاحق ذات التصميم والعرض الجيدين توفر للقارئ جميع البيانات التى يحتاج إليها القارئ لإعادة التحليل بنفسه إذا رغب فى ذلك.

٥/٦ اقتصار تطبيق أسلوب التحليل اللاحق على التجارب الإكلينيكية:

نظرًا لشيوع توظيف أسلوب التحليل اللاحق فى الحقل الطبى بشكل واسع، يسود الاعتقاد خطأً بأن هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه إلا على الدراسات السابقة التى تحتوى منهجياتها البحثية على مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة (Smith & Egger, 1999). والواقع أن دراسة التحليل اللاحق يمكن تطبيقها على أنواع متعددة من الدراسات السابقة باختلاف منهجياتها مثل دراسات الشاهد والحالة (case-control studies) ودراسات المتابعة (cohort studies). كما أن شيوع وانتشار تطبيق أسلوب التحليل اللاحق على مثل هذا النوع من الدراسات يوازى انتشاره فى التجارب الإكلينيكية، على الرغم من أن البعض لا يرى أنه يمنح نفس الدرجة من الدقة التى يمنحها عندما تكون العينة مكونة من دراسات سابقة تحتوى منهجياتها البحثية على مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة مثل التجارب الإكلينيكية (Egger et al, 1998).

٦/٦ ضرورة توافر البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة:

وأخيرًا، يعتقد البعض خطأً ضرورة توافر البيانات الأصلية الخاصة بالدراسات السابقة لإجراء دراسات التحليل اللاحق (Naylor, 1997). وهذا اعتقاد خاطئ؛ لأن كل ما نحتاج إليه، كما أشرنا سابقًا، هو نتائج الدراسات السابقة والتى عادة ما يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات قياس الفرضيات على اختلاف أنواعها.

٧- الخلاصة والتوصيات:

فى ظل الثورة المعلوماتية الهائلة التى يشهدها العصر الحديث وتضارب النتائج فى الكثير من الدراسات فى حقول المعرفة الطبيعية والاجتماعية، تمثل دراسة التحليل اللاحق ثورة مماثلة فى منهجية البحث العلمى تهدف إلى حسم هذا التضارب والتوفيق بين النتائج من خلال أسلوب علمى سليم يؤدى فى نهاية الأمر إلى تقدم المعرفة والوصول إلى استنتاجات موضوعية قابلة للتطبيق. ويمكن النظر إلى دراسات التحليل اللاحق على أساس كونها دراسة ملاحظة للحقائق أو النتائج المتوافرة عن ظاهرة أو فرضية معينة. وبالتالى يجب النظر إلى أسلوب التحليل اللاحق ليس على أساس أنه أداة إحصائية لتلخيص نتائج الدراسات السابقة فقط، وإنما على أنه أسلوب متكامل للبحث العلمى يشمل مراجعة منظمة ونقدية للدراسات السابقة ثم صياغة فرضية علمية واضحة ومحددة. يتبع ذلك البحث المكثف عن جميع الدراسات السابقة المتعلقة بفرضية البحث وفق معايير واضحة ومحددة لإدراجها (أو عدم إدراجها) فى عينة الدراسة. ثم يقوم الباحث بتلخيص للنتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات من خلال بعض الإجراءات الإحصائية.

وعندما تتم هذه الخطوات على النحو المطلوب تكون النتيجة تقييمًا أكثر موضوعية للأدبيات المتوافرة حول مشكلة معينة من المراجعة السردية أو التقليدية التى عادة ما تحتل جزءًا مهمًا من البحث العلمى وتتصدر المقالات العلمية المنشورة. ويؤدى إجراء دراسات التحليل اللاحق بشكل عشوائى إلى عواقب وخيمة تتمثل فى التحيز الناجم عن عدم إدراج دراسات سابقة بصورة انتقائية أو تضمين عينة التحليل دراسات سابقة رديئة التصميم.

ولعل من أبرز أنواع التحيز التى يمكن أن تتعرض له دراسات التحليل اللاحق عند اختيار عينة الدراسات المشمولة بالتحليل هو تحيز النشر واللغة وقواعد البيانات. ويؤدى العلم بمثل هذه الأنواع وغيرها من المصادر الأخرى للتحيز إلى

حث الباحثين الراغبين فى الاستفادة من المزايا العديدة لهذا الأسلوب البحثى إلى بذل الجهود لجمع أكبر عدد من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة من خلال طرق ووسائط بحث متعددة بلغات مختلفة للحد من تأثيرها على الدراسة. كما يتوافر فى الوقت الحاضر عدد من الأدوات الإحصائية التى تستخدم الرسوم البيانية للكشف عن مدى وجود التحيز فى اختيار عينات دراسات التحليل اللاحق.

ويجب أن نتذكر أن السبب فى لجوئنا إلى أسلوب التحليل اللاحق فى المقام الأول هى الأخطاء الذى نرتكبها كباحثين عند تصميم واختيار المنهجيات التى نبحث بها الظواهر التى نتناولها بالبحث والدراسة، وهو ما يقود فى نهاية الأمر إلى وصولنا إلى نتائج متضاربة. وبالتالى يأتى أسلوب التحليل اللاحق ليصحح تلك الأخطاء من خلال التوفيق بين النتائج المتضاربة وحسم التناقض على نحو يسمح لنا بأن ننطلق مرة أخرى إلى آفاق أوسع فى عالم البحث والمعرفة. ولدعم وتسهيل إجراء دراسات التحليل على نطاق واسع فى حقول المعرفة المختلفة، يجب اتخاذ عدد من الإجراءات التى من شأنها أن تسهل على الباحثين إجراء دراسات تحليل لاحق عالية الجودة فى تصميمها وفى النتائج التى يمكن أن تتوصل إليها. ومن الخطوات التى يمكن أن تساعد فى هذا الصدد ما يلى:

أولاً: يجب أن نتخلص من مصادر التحيز التى تعترض سبيل تنفيذ دراسات تحليل لاحق جيدة، مثل تحيز النشر من خلال التزام الموضوعية فى نشر الدراسات والبحوث العلمية. ومن الأمور الهامة فى هذا الجانب هو أن يتأكد القائمون على المجلات العلمية المحكمة بأن لا يكون معيار معنوية نتائج الدراسة هو الأساس للموافقة على نشر أو عدم نشر الدراسة. كما يجب أن يتم نشر الدراسات ذات النتائج غير المعنوية أو السلبية بنفس السرعة والاهتمام الذى توليه تلك المجلات للدراسات ذات النتائج المعنوية إذا التزم القائمون بتلك الدراسات بالقواعد الأساسية فى البحث العلمى.

ثانياً: يجب أن نتخلص من تحيز قواعد البيانات من خلال فهرسة رسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها من الوسائط البحثية مثل أوراق العمل والدراسات المقدمة فى الندوات والمؤتمرات العلمية. وفى هذا الجانب، يجب أن نتذكر أنه على الرغم من أن المجلات العلمية المحكمة هى آليات للتأكد من أن ما ينشر هو الحقيقية، إلا أنه ليس بالضرورة بأن كل الحقيقة لا توجد إلا فى المجلات العلمية المحكمة.

ثالثًا: اتباع سياسة تعدد اللغات فى اقتناء أوعية المعلومات مثل الكتب والمجلات العلمية المتخصصة بحيث يتمكن الباحثون من الحصول على جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث بغض النظر عن جنسية ولغة الباحث. كما يجب استخدام أكثر من لغة فى ترجمة ملخصات الدراسات والبحوث العلمية المنشورة حتى يستطيع الباحثون الاطلاع عليها عند قيامهم بالمسح الشامل للأدبيات السابقة وتحديد مدى علاقتها بموضوع البحث.

رابعًا: ضرورة الحرص على حصر المجلات العلمية المتخصصة فى حقول المعرفة المختلفة، والتأكد من تمثيل تلك المجلات بمختلف تخصصاتها التى تصدر فى البلدان النامية فى قواعد حفظ وتبويب المعلومات فى المكتبات الجامعية والعامة.

خامسًا: العمل على توحيد معايير النشر فى المجلات العلمية المحكمة بحيث يتوافر هناك حد أدنى من البيانات التى يجب تضمينها من قبل الباحثين فى الدراسات المنشورة. ويؤدى توحيد معايير النشر إلى توفير البيانات اللازمة للمقارنة بين الدراسات السابقة بصورة موضوعية واتخاذ قرارات صحيحة لتضمينها فى دراسات التحليل اللاحق مستقبلاً.

سادسًا: يجب على مراكز الأبحاث وغيرها من الجهات القائمة بتمويل نشاطات البحث العلمى بأن تبدأ فى الطلب من الباحثين إجراء دراسات التحليل

اللاحق بوصفه جزءًا من مشاريع الأبحاث والدراسات قبل منح الموافقة النهائية بتمويل تلك المشاريع البحثية. والهدف من ذلك هو التأكد من قيام الباحثين بتحديد مشكلة الدراسة على الوجه الأمثل من خلال المراجعة الكمية للدراسات السابقة حول الظاهرة موضوع البحث لما فى ذلك من توفير للجهد والمال فى المقام الأول ما يؤدى إليه من تصميم دراسات وأبحاث ذات منهجيات وأساليب عالية الجودة تقربنا أكثر من الوصول إلى الحقيقة وليس إلى مزيد من التناقض والجدل.

سابعًا: تشجيع الباحثين العرب الراغبين فى تبنى هذا الأسلوب البحثى. ويتطلب ذلك ضرورة قيام المجلات العلمية المحكمة والمتخصصة الصادرة فى الوطن العربى بالتوسع فى نشر دراسات التحليل اللاحق واعتبارها بمنزلة بحوث أصيلة تمكن الباحثين وفق هذا الأسلوب من الاستفادة الأكاديمية من تلك الدراسات فى مجال الترقيات العلمية على غرار ما هو معمول به حاليًا فى عدد من المجلات العلمية المرموقة فى الدول الغربية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١- أبوداهش، عبدالله محمد (١٤١٨). **معجم مصطلحات البحث العلمي وفي مقدمته: مدخل إلى كتابة البحث وتحقيق المخطوطات.** الرياض، مكتبة العبيكان.

٢- بدر، أحمد (١٩٨٢). **أصول البحث العلمي ومناهجه**، الكويت وكالة المطبوعات.

٣- جابر، عبدالحميد جابر وأحمد خيري كاظم (١٩٩٠). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس.** القاهرة، دار النهضة العربية.

٤- حسن، عبدالباسط محمد (١٩٨٩). **أصول البحث الاجتماعي**، القاهرة، مكتبة وهبة.

٥- الحيدر، عبدالمحسن صالح (مترجم) (١٤٢٠). **تقويم نظام الرعاية الطبية الفعالية والكفاءة والإنصاف/لوآن آداي وآخرون.** الرياض، معهد الإدارة العامة.

٦- القحطاني، سالم وأحمد العامري، ومعدي آل مذهب، وبدران العمر (٢٠٠٠). **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS.** الرياض، بدون ناشر.

٧- الصباب، أحمد عبدالله (١٩٩٨). **أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.** الكويت، بدون ناشر.

٨- عبدالمعطي، حسن مصطفى (٢٠٠٣). **منهج البحث الإكلينيكي.** القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

٩- عدس، عبدالرحمن، وذوقان عبيدات، وكايد عبدالحق (٢٠٠٣). **البحث العلمي مفهومه/أدواته/أساليبه.** الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.

١٠- العساف، صالح حمد (١٤٢١). **دليل الباحث في العلوم السلوكية.** الرياض، مكتبة العبيكان.

١١- العساف، صالح حمد (٢٠٠٠). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية.** الرياض، مكتبة العبيكان.

١٢- ملحم، سامي محمد (١٤٢٣). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس.** عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٣- نجم، أحمد حافظ، ومحمد ماهر الصواف وأسامة محمد كامل عمارة وصبري محمد حسن (١٤٠٨). **دليل الباحث.** الرياض، دار المريخ.

١٤- الهواري، سيد (١٩٩٥). **دليل الباحثين في إعداد البحوث العلمية.** القاهرة، مكتبة عين شمس.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Chalmers, T.C., C.S. Frank and D. Reitman, 1990, "Minimizing the three stages of publication bias", **JAMA**, Vol. 263, pp. 1392-1395.

2- DiMatteo, M.R., S. Morton, H.S. Lepper, T. Damush, M. Carney, et al., 1996, "Cesarean childbirth and psychosocial outcomes: a meta-analysis", **Health Psychology**, Vol. 15, pp. 230-241.

3- Dirkson, K., K. Higgens and C.L. Meinert, 1990, "Identification of meta-analysis- the need for standard terminology" **Control Clinical Trails**, Vol. 11, pp. 52-66.

4- Durlak J. A. and M. W. Lipsey, 1991, " A practioner's guide to meta-analysis." **American Journal of Community Psychology,** Vol. 19, pp. 291-332.

5- Easterbrook, P. J., J. A. Berlin, R. Gopalan, D. R. Matthews, 1991, "Publication bias in clinical research.", **Lancet**, Vol. 337, pp. 867-872.

6- Egger M., G.D. Smith, M. Schneider and C.E. Minder, 1997, " Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test", **BMJ**, Vol. 315, pp. 629-634.

7- Egger M. and G.D. Smith, 1997, " Meta-analysis: Potentials and Promise", **BMJ**, Vol. 315, pp. 1371-1374.

8- Egger M., G.D. Smith, 1998, "Meta-analysis: Bias in location and selection of studies", **BMJ**, Vol. 316, pp. 61-66.

9- Egger M., G.D. M. Schneider and Smith, G.D., 1998, "Meta-analysis spurious precision? Meta-analysis of observational studies", **BMJ**, Vol. 316, pp. 140-144.

10- Egger M. and G.D. Smith, 1999, " Meta-analysis of observational data should be done with due care", **BMJ**, Vol. 317, p. 1088.

11- Egger, M., S. Ebrahim and G.D. Smith, 2002, " Where now for meta-analysis", **International Journal of Epidemiology**, Vol. 31, pp.1-5.

12- Eysenck, H.J., 1978, "An exercise in mega-silliness", **American Psychology,** Vol. 33, p. 517.

13- Garfield, E., Meta-analysis and the Metamorphosis of the Scientific Literature Review.

14- Gay, L.R. : **Educational Research**, Prentice-Hall, Inc., 5th ed., New Jersey (1996).

15- Glass, G.V., 1976, "Primary, secondary, and meta-analysis of research", . **Educational Researcher**, Vol. 5, pp. 3-8.

16- Glass G. V., B. McGaw and M. L. Smith: **Meta Analysis in Social Research,** Sage Publications, Beverly Hills, CA (1981).

17- Glass G. V., et al.: **School class Size: Research and policy** , Sage Publications, Beverly Hills, CA (1982).

18- Glass G.V., 2000, "Meta-Analysis at 25", Available at: (http://glass.edu.asu/gene/papers/meta25.html).

19- Goodman, S. N., 1991, "Have you ever meta-analysis you did't like?", **Science Reviews,** Vol. 14, pp. 174-176.

20- Greenland, S. 1987, "Quantitative methods in the review of Epidemiologic literature, **Epidemiologic Reviews**, Vol. 9, pp. 1-30.

21- Gregoire, G., F. Derderian, J., LeLorier, 1995, " Selecting the language of the publications included in meta-analysis: is there a Tower of Bable bias?", **Journal of Clinical Epidemiology**, Vol. 48, pp.159-163.

22- Huque, M. F., 1988, " Experiences with meta-analysis in NDA submissions." Proceeding of the Biopharmaceutical Section of the American Statistical Association, Vol. 2, pp. 28-33.

23- Huston, P., D. Moher, 1996, "Redundancy, disaggregation, and the integrity of medical research." **Lancet**, Vol. 347, pp.1024-1026.

24- Lewis, S.J., M. Egger, P.A. Sylvester and S. Thomas, 2001, "Early enteral feeding versus 'nil by mouth after gastrointestinal surgery: systematic review and meta-analysis of controlled trails.", **BMJ**, Vol. 323, pp. 773-776.

25- Mann, C., 1990, " Meta-analysis in the breech." **Science**, Vol. 249, pp.476-480.

26- Mann C. and R. Petom 1990, " Statistician with a mission." **Science**, Vol. 249, p. 479.

27- McDonald S., M. Wesby, M. Clarke, C. Lefebvre and the Cochrane Centers Working Group on 50 Years of Randomized Trails, 2002, "Number and size of randomized trails reported in general health care journals from 1948 to 1997." **International Journal of Epidemiology**, Vol. 31 pp. 52-57.

28- Naylor, D., 1999, " Meta-analysis and the meta-epidemiology of clinical research", **BMJ**, Vol. 315, pp. 617-619.

29- Oklin, I., 1999, "Diagnostic statistical procedures in medical meta-analysses." **Statistical Medicine**, Vol. 18, pp. 2331-2341,

30- Ravnskov U., 1992, " Cholesterol lowering trails in coronary heart disease: Frequency of citation and outcome." **BMJ**, Vol. 305, pp. 15-19.

31- Rosenthal, R., 1979, " The "file drawer problem" and tolerance for null results",. **Psychology Bulletin**, Vol. 86, pp. 638-641.

32- Rosenthal, R., 1991, "Quality weighting in meta-analysis research", **Psychotherapy Research**, Vol. 1, pp. 25-28.

33- Rosenthal, R., 2001, "Meta-analysis: Recent developments in quantitative methods for literature review" Annual **Review of Psychology**, Available at : www.finarticles.com.

34- Singh R. and S. Singh, 1994, " Research and doctors.", **Lancet**, Vol. 344, p. 546.

35- Stern J. M. and R. J. Simes, 1997, " Publication bias: evidence of delayed publication in a cohort study of clinical research projects.", **BMJ**, Vol. 315, pp. 640-645.

36- Sterne, J.C., M. Egger, G.D. Smith, 2001, " Investigating and dealing with publication and other biases in meta-analysis", **BMJ**, Vol. 323, pp. 101-105.

37- Tramér, M. R., D. J. M.. Reynolds, R. A. Moore and H. J. McQuay , 1997, "Impact of covert duplicate publication on meta-analysis: a case study.", **BMJ**, Vol. 315, pp. 635-640.

38- Zielinski, C., 1995, "New equities of information in an electronic age.", **BMJ**, Vol. 313, pp.1480-1481.

هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟

تأليف: مايكل قولد و أندرو كامبل
ترجمة: الدكتور عبد المحسن بن فالح اللحيد
راجع الترجمة: الدكتور وحيد بن أحمد الهندي

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــدد الثـــالث
● رجـــب ١٤٢٤هـ
● سـبـتـمـبـر ٢٠٠٣م

هل لديك منظمة ذات تصميم جيد؟*

تأليف: مايكل قولد وأندرو كامبل *
ترجمة: د. عبد المحسن بن فالح اللحيد **
راجع الترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندى ***

يعتبر إنشـاء بناء تنظيـمى جـديد لأى منظمـة إدارية واحـدًا من أصـعب التحديات الإدارية التى يواجهها المديرون التنفيذيون وأكثرها عرضة للخلافات السياسية. من هنا فإننا نقدم فيما يلى تسعة اختبارات ترشد طريقك إلى بناء تنظيم جيد.

لا يعتبر التصميم التنظيمى بالنسبة لمعظم المنظمات علمًا، كما أنه ليس فنًا أيضًا، بل هو أشبه بالجمع بين متناقضات. ذلك أن بناء المنظمات نادراً ما يكون نتيجة تخطيط منهجى منظم، بل غالباً ما يتطور بمرور الوقت على نحو متقطع وغير منتظم ويغلب عليه – فى كثير من الأحيان – طابع التسييس التنظيمى والميول الشخصية لا الطابع العلمى المبنى على الأهداف والخطط والسياسات المعتمدة. لذا فإن الطريقة الارتجالية فى بناء المنظمات تعتبر مصدرًا دائمًا للإحباط بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين. كذلك فإن المبادرات والاقتراحات الإستراتيجية التى تقدم بين فترة وأخرى قد تتوقف أو تؤجل، بل ربما تحول

* هذه ترجمة:

Michael Goold and Andrew Campbell, "Do You Have a Well-Designed Organizafion," *Harvard Business Review*, March 2002, pp. 117-124.

* يعملان مديرين فى مركز أشريدج للإدارة الإستراتيجية Ashridge Strategis Menagement Centre بلندن.

** أستاذ تنمية الموارد البشرية المساعد – معهد الإدارة العامة.

*** أستاذ الإدارة العامة المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

أو تتحرف عن مسارها الصحيح وذلك بسبب تجزئة المسئوليات وبعثرتها وعدم وضوحها. كما أن الصراع بين أعضاء الطبقة العليا فى المنظمة قد يتأجج ويقضى على جميع مقومات التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات، وهنا قد تموت الآمال بفرص الغد الواعدة بسبب غياب عناية واهتمام الإدارة. كذلك قد تنهار البنى التنظيمية المعقدة جدًا مثل "مصفوفة ماتركس" بسبب عدم وضوح المسئوليات.

وحقيقة الأمر فإن معظم القادة الإداريين يدركون أن مؤسساتهم لا تعمل بشكل جيد، ولكن القليل منهم فقط قادر على تصحيح الأوضاع. وتعتبر إعادة التنظيم الإدارى الشاملة للمنظمة شيئاً مخيفاً جداً، فهو من ناحية أمر معقد جدًا يتطلب تقديم كثير من التنازلات والتغييرات التى يصعب فى الغالب تحقيقها جميعاً ومن ناحية أخرى قد يكون سببًا رئيسيًا للخلافات والنزاعات الشخصية وصراع القوى. وعليه فعندما تبدأ مشاكل تطبيق التنظيم الإدارى فى الظهور يلجأ المديرون والمسؤولون إلى التركيز على المشاكل الأكثر وضوحاً التى تجعل من البناء التنظيمى الكلى بمرور الوقت شيئًا يصعب التعامل معه وتقلل من أهميته الإستراتيجية.

ولعل الشىء المفقود هنا، هو ذلك الإطار العلمى التطبيقى الذى يرشد المديرين التنفيذيين إلى كيفية التعامل مع تعقيدات التنظيم الإداري، وهذا ما نهدف إلى تقديمه فى هذه المقالة. لقد قمنا بمراجعة متأنية لمبادئ وعناصر التنظيم الجيد، واطلعنا على التنظيمات الإدارية لكثير من الشركات الكبيرة والصغيرة، وأدركنا كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم الإداري. وقد حاولنا اختزال النتائج التى توصلنا إليها فى تسعة اختبارات للتنظيم الإداري، يمكن استخدامها معايير أو مقاييس إما لتقييم البنية التنظيمية الحالية أو إنشاء بنية تنظيمية جديدة. وقد قمنا بتقسيم تلك الاختبارات إلى مجموعتين تتكون أولاهما من المعايير الأربعة الأولى أطلقنا عليها مصطلح "اختبارات الملاءمة"، فى حين تشكل الخمسة الأخرى معايير المجموعة الثانية وأسميناها "التنظيم الجيد" و تساعد عناصر المجموعة الأولى على تكوين صورة مبدئية للتنظيم الإداري،

ضمن بدائل متعددة لمعرفة مدى ملاءمة التصميم ودعمه لإستراتيجية المنظمة والمقدرات المتوافرة لها وظروفها. أما عناصر المجموعة الثانية، فتساعد المنظمة على تنقيح وصقل التصميم التنظيمى المستقبلى من خلال التعامل مع مصادر المشكلات المتوقعة مستقبلاً بما فى ذلك الموازنة بين تفويض الصلاحيات وإحكام الرقابة. كذلك تساعد هذه المجموعة من الاختبارات على تصميم العلاقات التنظيمية الهرمية بين الإدارات والأقسام وتحديد خطوط السلطة و إحكام الرقابة والإجراءات بطريقة تجعل التنظيم يعمل بصورة سهلة وانسيابية، ولكن ليس بالقدر الذى يكبح روح المبادرة والمرونة وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد.

و لعل الكثير من هذه الاختبارات وكذلك مبادئها الأساسية التى تقوم عليها تبدو مألوفة، فهى لا تستمد قوتها من كونها مبتكرة (فنحن لا نحاول ترويج نظرية جديدة فى التنظيم الإدارى لمنظمات الأعمال)، ولكنها تستمد قوتها من خلال دقتها واكتمالها.

كما أنها - فى مجموعها- تقدم للمسؤولين عن إدارة المنظمات طريقة بناءة لتحليل وفهم جميع عناصر النجاح التى تحتاج إليها المنظمة لبلوغ أهدافها. أما القرارات الفردية الخاصة بالتنظيم فتبقى دائمًا أمرًا صعبًا، ذلك أنها فى الغالب تأخذ منحى غير موضوعى وتتطلب كثيرًا من التنازلات والموازنات الصعبة. من هنا فإن استخدام الإطار العلمى فى التنظيم سيجعل التفكير والنقاش حول هذا الموضوع أكثر منطقية وعقلانية، وبعيداً عن الاهتمامات الشخصية ويجعله أكثر فعالية وقريًا من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المجموعة الأولى: اختبارات الملاءمة (الحصول على الملاءمة المطلوبة):

١ - اختبار ميزة السوق:

هل يجذب التصميم التنظيمى اهتمام الإدارة العليا نحو مصادر الميزة التنافسية للمنظمة فى كل الأسواق ؟

عند وضع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة فإنه لا بد من طرح سؤالين أساسيين هما: فى أى سوق يجب أن نتنافس؟ وكيف نحصل على مميزات تنافسية فى مواجهة الشركات المنافسة فى تلك الأسواق؟ ولعل من البديهى أن تؤخذ هذه الأسئلة بعين الاعتبار عند وضع التصميم التنظيمى للمنظمة، إلا أن الواقع يؤكد أن كثيرًا من التنظيمات الإدارية تؤدى إلى إعاقة وتعطيل الإستراتيجية التسويقية بدلاً من تعزيزها وتقويتها. كما أن البعض منها يوزع المسئوليات بطرق تؤدى إلى صرف انتباه فريق الإدارة بعيداً عن العملاء المستهدفين. أما البعض الآخر فينشئ أقسامًا داخل الوحدات الإدارية تجعل من الصعب العمل بطرق تعطى الشركة ميزة تنافسية. مثل هذه الانحرافات قد تؤدى إلى عواقب ومعوقات كثيرة.

من هنا فإن الاختبار الحقيقى لمدى نجاح التصميم التنظيمى يكمن فى مدى توافقه وتناسبه مع الإستراتيجية التسويقية للمنظمة. وعليه فإنه يفترض أن تكون الخطوة الأولى فى التصميم التنظيمى هى معرفة وتحديد ملاءمته لإستراتيجية المنظمة التسويقية، ثم تحديد الأهداف التسويقية لكل جزء من أجزاء المنظمة. وهنا تختلف التحديدات وفقًا للجزء من المنظمة الذى يراد تقييمه. لو أرادت شركة جنرال إليكتريك (GE) على سبيل المثال وضع تنظيم شامل للشركة فسوف يتم استخدام مسميات تنظيمية كافية وشاملة مثل"فرع محركات الطائرات" أو"فرع البث التلفزيونى والإذاعي". و لكن عندما ينظر فقط إلى تصميم وحدة الخدمات المالية مثلاً فسوف تستخدم مصطلحات أضيق نطاقاً، وربما تجمع هذه المصطلحات بين خطوط خدمات معينة مع أسواق جغرافية معينة مثل" تأجير الطائرات فى أوروبا" على سبيل المثال أو" التمويل المرتقب فى المكسيك". وهنا يفترض ألا يكون هنالك نزاع أو خلاف حول جزئية العمل ذات الصلة بنشاط كل إدارة أو قسم فى المنظمة، وفى حالة حصول مثل هذا الخلاف، فإن الأمر يتطلب إعادة التفكير من جديد فى الإستراتيجية العامة للمنظمة قبل المضى قدماً فى جهود وضع التصميم التنظيمي.

الخطوة التالية هى أن تحدد إذا كان التصميم التنظيمى يوجه اهتمامًا كافيًا لكل جزئية من جزئيات العمل. وهنا تؤكد قاعدة القياس التجريبى أنه: إذا خصصت وحدة تنظيمية خاصة لكل جزئية من أجزاء النشاط، فإن تلك الجزئية من النشاط ستتلقى الاهتمام الكافي. أما إذا كان هنالك جزئية لم تحدد لها وحدة مسئولة عنها فإن التنظيم يعانى شرخًا كبيرًا جداً ويحتاج إلى إصلاح وتجديد.

غير أنه يحدث أحيانًا – نتيجة لعدم وضوح التحليل الإدارى – أن تكون وحدة إدارية واحدة مسئولة عن مجموعة من جزئيات النشاط (عادة يكون هذا هو الحال فى قطاعات السوق الصغيرة وخاصة سريعة النمو) وفى مثل تلك الحالات فإنه يجب تقييم الحالة بدقة لمعرفة ما إذا كان تقسيم المسئوليات سوف يسمح بأن يكون هناك اهتمام كافٍ و مركز على كل جزئية.

كذلك فإن من الأهمية بمكان أولاً، معرفة مدى تعزيز وتقوية التنظيم الإدارى لمصادر مزايا وخصائص المنظمة (على سبيل المثال سرعة طرح المنتجات أو انخفاض تكاليف التصنيع) والمبادرات التشغيلية ذات الصلة (تقديم منتجات جديدة وميكنة المصانع). ثم نقوم بتصنيف تلك المزايا وترتيبها فى مواجهة التنظيم لمعرفة مدى توافق التصميم التنظيمى مع متطلباتها وقدرته على دعمها. ويفترض فى الوضع المثالي، أن يخصص لكل من تلك المزايا والخصائص والمبادرات وحدة تنظيمية أو إدارة متخصصة تعنى بها وتعمل على تحقيق أهدافها. غير أننا فى الواقع الفعلى نجد أن التميز التنافسى للسوق يتطلب عادة التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، فمثلاً قد يكون أحد مصادر التميز فى المنظمة هو تطوير منتجات جديدة عالية الجودة. ولكى تحصل على هذه الميزة ربما تحتاج الوحدة المسئولة عن التطوير إلى التعاون مع مركز الأبحاث. أو ربما تكون ميزة المنظمة انتهاج مبدأ اقتصاد التوسع فى التصنيع، مما يتطلب التنسيق فى الإنتاج عبر العديد من الوحدات.

ولكون إدارة وتنسيق التعاون بين الوحدات الإدارية دائماً أكثر صعوبة مقارنة بالتعاون داخل الوحدات نفسها فإن أى مصدر للمميزات يتطلب نوعًا من الروابط والصلات - خاصة المعقدة منها - بين وحدات مختلفة يكون مصدرًا للقلق ويتطلب اهتمامًا خاصًا. ومن هنا فنحن بحاجة للتأكد من أن التصميم التنظيمى سوف يمكن مديرى الوحدات من إعطاء الاهتمام الكافى للمحافظة على تلك الصلات والروابط. ربما تبقى هناك بعض التسويات أو الحلول الوسط، والتى سوف يتم تحليلها تحليلاً إضافيًا بواسطة اختبارات التصميم الجيد التالية.

٢- اختبار ميزة الأبوة:

هل يساعد التصميم التنظيمى المنظمة الأم على إضافة قيمة جديدة؟

كما هو الحال بالنسبة للآباء والأمهات الذين يقومون بأدوار مختلفة فى حياة عائلاتهم فإن مركز القيادة للمنظمة الرئيسية يقوم بأدوار مختلفة فى شئون الفروع . وعليه فإن هذا الاختبار يركز على التأكد من أن التصميم التنظيمى قد تم تفصيله ليدعم هذه الأدوار. ويتم أولاً وبوضوح تحديد ووضع قائمة بالمقترحات الأساسية للمنظمة الأم (الرئيسية)، تشمل مستوى أنشطة المنظمة التى تعطى قيمة حقيقية لمجمل فروعها. كما يمكن أن تشتمل المقترحات أيضًا على تحديد مهام صغيرة، مثل توضيح كيفية إدارة العلاقات الحكومية أو تحديد قواعد التنسيق العريضة مثل المحافظة على مقدرات بحثية قوية لكل الوحدات. أو ربما تشتمل على مبادرات محددة مثل تنفيذ نظام ERP فى عموم مرافق المنظمة. (انظر عرض كيف تخلق الأبوة القيم).

بعد ذلك يتم تحديد ما إذا كان التصميم التنظيمى يعطى اهتمامًا كافيًا لهذه المهام والمبادرات التى تضيف قيمة جديدة للمنظمة. على سبيل المثال إذا كان أحد المبادئ الأساسية للمنظمة الأم (الرئيسية) هو تشجيع مبدأ تبادل المعلومات

داخل مجموعة محددة من الوحدات الإدارية - فمن المهم التأكد من وجود مدير فى الوحدة الأم مسؤول عن المهمة. سوف تحتاج أيضًا إلى النظر بعناية إلى العلاقات التنظيمية بين تلك الوحدات. فإذا كانت الوحدات موجودةِ فى أقسام مختلفة فربما يكون من الأفضل تعديل التنظيم بحيث ترتبط الوحدات تنظيميًا بقسم واحد، مما يسهل عملية التعاون بينها. كذلك يفيد هذا الاختبار أحيانًا فى إلقاء الضوء على تنازلات وتوازنات صعبة ينبغى مراعاتها والأخذ بها عند وضع التنظيم، فمثلاً لو كان أحد مقترحات المنظمة الأم (الرئيسية) هو تشجيع الابتكار عالى السرعة، فسوف تحتاج إلى أن تقرر فيما إذا كان من الأفضل أن تجعل مهام البحث والتطوير (R&D) مركزية وتسندها إلى إدارة مستقلة، أو تقوم بتوزيعها على الإدارات التنفيذية ذات العلاقة المباشرة بالسوق.

ويمكن لاختبار ميزة الأبوة مساعدة المنظمات فى أن ترى بوضوح أكثر ما أثر التأثير التنظيمى على إستراتيجيتها، مثلما اكتشفت ذلك الشركة الزراعية العملاقة كارجيل (Cargill) مؤخراً. حيث كان أحد المقترحات المهمة جدًا للمركز الرئيسى لكارجيل هو تشجيع التركيز على الحلول الشاملة للعملاء بشكل أكثر من التركيز على كل منتج بمفرده. وعندما نظرت الإدارة العليا إلى التنظيم فى ضوء هذا الأمر، رأت أن هناك حاجة إلى تغييرات أساسية معينة. عندها أنشأت شركة كارجيل وحدات جديدة للتركيز أكثر على حاجة السوق، وقامت بجمعها فى مجموعات فى شكل برامج واسعة مزودة بفرق إدارية قادرة على العمل وعلى إنشاء و تعزيز أسلوب تنسيق علاقاتها بالعملاء وكذلك تقديم الحلول. فعلى سبيل المثال، نجد أن برنامج تطبيقات الغذاء قد قام بضم جميع عمليات كارجيل لبيع المنتجات إلى مصنعى الأغذية، بمعنى أن العمليات الخاصة بالتعامل مع المزارعين أصبحت تحت برنامج بوابة المزارع. وقد مكنت هذه التجربة كارجيل من تحديد مقترحاتها بشكل أوضح بوصفها الشركة الأم وكذلك إنشاء المنظمة التى تدعمهم.

كيف تخلق الأبوة القيمة:

لكى تكون فاعلة، تحتاج الوحدات الأم إلى أن تفكر فى الطرق التى من خلالها سوف تتمكن من خلق أو إضافة قيمة إلى كل أجزاء المنظمة. وتسمى مصادر القيمة المضافة هذه بـ "المقترحات الأبوية" وعموماً يمكن تصنيفها فى خمس فئات:

مقترحات الاختيار:

تخلق الوحدة الأم قيمة عن طريق اكتساب الوحدات أو الأفراد بأقل من قيمتهم أو بيع الأنشطة بأكثر من قيمتها.

مقترحات البناء:

تساعد الوحدة الأم الوحدات فى توسع حجمها ونطاق نشاطها وذلك على سبيل المثال عن طريق المساعدة فى العولمة أو توسيع المنتج.

مقترحات التوسع:

تساعد الوحدة الأم الوحدات الأخرى فى تحسين التكاليف والنوعية أو الربحية وذلك عن طريق وضع أهداف توسعية أو تحديد علامات مميزة للأداء على سبيل المثال.

مقترحات الربط:

تساعد الوحدة الأم الوحدات الأخرى فى العمل مع بعضها البعض بطرق يمكن أن يجدوها صعبة إذا ترك أمر القيام بها لهم. على سبيل المثال يمكن أن تجعل الأنشطة مركزية أو تعدل نظام الحوافز.

مقترحات الفعالية:

تجد الوحدة الأم طرقًا لاستغلال الموارد المركزية مثل علامة تجارية أو علاقة عمل أو مهارة أو ترخيص براءة فى أسواق أو أنشطة أخرى.

٣ - اختبار العاملين بالمنظمة :

هل يعكس التصميم التنظيمى نقاط القوة والضعف ودوافع العاملين فى المنظمة؟

عندما لا تعمل المنظمة بشكل جيد يوجه المديرون التنفيذيون اللوم عادة وبسرعة إلى مشكلات العاملين (تدنى مستوى الأداء مثلاً). ولكن هذا عناد وتفكير خاطئ، فإذا لم تتكيف المنظمة مع مهارات وسلوك الموظفين بها فإن المشكلة تكمن فى التنظيم الإدارى وليس فى العاملين. ولتطبيق هذا الاختبار (اختبار العاملين) عليك أولاً الاهتمام بالمحركين الأساسيين للمنظمة (أعضاء فريق الإدارة العليا وغيرهم من الأشخاص ذوى التأثير فى شئون المنظمة) والتأكد من أن التنظيم يقدم لكل منهم مسئولياته المناسبة وعلاقته التنظيمية بالآخرين والتى من خلالها يتم تحقيق التزامهم وانتمائهم للمنظمة. وعلى سبيل المثال، إذا كان الرئيس التنفيذى يركز اهتمامه على التسويق، فى حين تقوده ثقافة التنظيم الإدارى المعمول به إلى التركيز على إدارة الأداء فإن لدى المنظمة مشكلة. وإذا كان المدير العام من النوع الذى يريد وضع يده على كل شيء ويهتم بأدق التفاصيل فى حين يقوم التنظيم الإدارى على قاعدة وجود مدير مالى كبير فى كل وحدة من وحدات العمل يرتبط برئيس الوحدة مباشرة وليس بالمدير العام فسيكون هنالك كثير من الصراعات والتضارب والخلافات فى أعمال المنظمة .

بعد ذلك يتم النظر إلى الوظائف الحيوية الهامة فى التنظيم الإدارى (الوظائف التى يجب أن يشغلها أناس ذوو مقدرة عالية جداً إذا كان للمنظمة أن تعمل بصورة جيدة)، والتى تشمل عادة بشكل نمطى وظائف رؤساء كل الوحدات الهامة ومديرى كل النشاطات ذات الصلة بتنظيم علاقات الوحدات بعضها ببعض، ثم نتساءل هل لدى المنظمة حاليًا أناس متميزون ليشغلوا هذه الوظائف ؟ هل تطبق المنظمة نظام المسار الوظيفى وتبادر بوضع خطط لتطوير مهارات وقدرات وظيفية جديدة تكون مؤهلة لتحمل المسؤولية مستقبلاً؟ وإذا لم تكن

الحالة كذلك وكان عليك أن تبحث عن بدائل من الخارج فهل ستكون قادراً على جذب وتوظيف تلك البدائل؟ إن التنظيم الإدارى الذى لا يشغل وظائفه مديرون أكفاء يجب أن يتم التخلى عنه.

أيضًا، عندما تقوم بوضع بناء تنظيمى جديد فأنت بحاجة إلى التفكير فى مصير الخاسرين؛ وهم الموظفون الذين سوف يخسرون مكانتهم أو سلطتهم حتمًا بسبب التنظيم الجديد. وكما هو معروف فإن إعادة التنظيم ينتج عنها خاسرون ويمكن للخاسرين أن يكونوا ساخرين ومقاومين للتغيير وبالتالى يقفون فى طريق التغيير والتطوير. وهنا لا بد من التعامل مع مسألتين صعبتين: أولهما تحديد الخاسرين من ذوى التأثير والنفوذ، والثانية تحديد كيفية التعامل معهم. وقد يكون التعامل معهم فى مثل هذه الحالة إما باستمالتهم عن طريق تعويضات إضافية أو تحييد نفوذهم عن طريق تغيير أدوارهم ومواقعهم الوظيفية أو تركهم يذهبون إلى حال سبيلهم.

٤ - اختبار الإمكانية (الممكن):

هل أخذت فى الاعتبار القيود والمحددات التى يمكن أن تحول دون تطبيق التنظيم الإدارى؟

كل المنظمات لديها قيود تحد من مقدرتها على العمل وهذه القيود إما أن تكون قيودًا خارجية مثل القيود القانونية، وإما أن تكون قيود داخلية مثل قيود نظم المعلومات. ولأن القيود يمكن أن تفسد أو توقف أنواعًا معينة من التغييرات التنظيمية؛ لذا يجب أن نحدد هذه القيود ونقيمها مبكراً عند بداية أى جهود رامية إلى التغيير، وبالتحديد النظر فى أربع فئات هى:

❖ الأنظمة والقوانين الحكومية:

نادراً ما تكون الأنظمة والقوانين الحكومية عامل تأثير قوى على البنية التنظيمية، ولكنها يمكن أن تعوق أنواعًا محددة من عناصر التنظيم. فعلى سبيل المثال فى بعض البلدان من المستحيل أن تقوم بممارسة أى نشاط اقتصادى أو

تجارى دون الدخول فى شراكة مع شريك محلي. وفى صناعة الخدمات العامة عادة ما يصر المشرعون على إبقاء الأنشطة التجارية المنظمة وغير المنظمة فى وحدات مستقلة.

من هنا فإن المنظمات ذات العمليات العالمية تحتاج إلى أن تكون على اطلاع و علم وبشكل خاص بالمسائل القانونية.

❖ مصالح مالكى الأسهم:

يجب الاهتمام بعناية بمصالح المساهمين فى الشركة خاصة كبار المساهمين الذين لا بد من موافقتهم فى الغالب على التغييرات التنظيمية الكبرى. كذلك قد تفرض أسواق الأسهم قوانين على بعض الفئات مثل القيود التى تفرض على فئة الأقلية المستثمرة، وتكون لها آثار على البنية التنظيمية. وفى بعض الشركات نجد أن أصحاب الأسهم الآخرين مثل اتحادات التجار سوف تطالب بأن يكون لها رأى عند اتخاذ قرارات التغيير.

❖ نظم المعلومات:

إن نظام المعلومات الخاص بالمنظمة يمكن أن يكون سببًا فى منع أنواع معينة من التغييرات التنظيمية. فعلى سبيل المثال قد ترغب المنظمة فى الانتقال من بنية تنظيمية تقوم على أساس جغرافى إلى بنية تنظيمية تقوم على أساس الإنتاج، ولكن إذا لم يكن نظام المعلومات قادراً على تقديم المعلومات على أساس المنتج، فإنه يجب إما أن تعيد تنظيمه وتجهيزه، وهذا قد يتطلب كلفة عالية أو تبحث عن خيار تنظيمى آخر.

❖ ثقافة المنظمة:

كذلك يمكن أن تكون ثقافات المنظمات سببًا فى الحد من إمكانية تطبيق خيارات التصميم التنظيمي، وكثيراً ما يكتشف المديرون التنفيذيون هذا الأمر خاصة بعد حالات الاندماج، كما هو الحال فى شركة ديملر كرايسلر. وهنا لا بد من تحديد الأسباب الأساسية للقيود الثقافية. فعلى سبيل المثال إذا كانت

المنظمة تتباهى بثقافة أداء قوية ولكن لديها ضعف فى عملية التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية فإن السبب ربما يكون فى نظام الحوافز الذى لا يقدم أى مكافأة نظير التعاون، وهكذا فإن كان التنظيم الجديد المعدل يعتمد على مشاركة الوحدات الإدارية فى تنفيذ الأعمال فلا بد من تغيير نظام الحوافز لكى يعمل التنظيم بشكل جيد.

المجموعة الثانية: اختبارات التنظيم الجيد

تنقيح التنظيم

٥ - اختبار ثقافات التخصص:

هل يحمى التصميم التنظيمى الوحدات التى تحتاج إلى ثقافات متميزة؟

فى معظم المنظمات توجد وحدات معينة يجب أن تحافظ على ثقافات متميزة. فهى بحاجة إلى أن تفكر وتعمل بطرق مختلفة عن الأعراف التنظيمية السائدة. والأمثلة على ذلك يمكن أن تشمل فرق تطوير منتجات جديدة أو مجموعات التجارة الإلكترونية أو وحدات الخدمات الوظيفية. وعند تقييم قوة التنظيم الإدارى لمنظمة ما فنحن بحاجة إلى التأكد من أن مثل هذه الثقافات المتخصصة مستقلة بالقدر الكافى عن بقية المنشأة.

وعندما يتم تحديد تلك الثقافات المتخصصة فى المنظمة، فإنه يجب معرفة ما إذا كان أى منها معرض لخطر يهدد كيانه. و بوجه خاص يجب النظر إلى تأثير الوحدات الشقيقة والوحدة الأم التى تتبع لها الوحدة ذات الثقافة المتخصصة، فإذا كانت الوحدات الأخرى تشترك فى ثقافة تختلف عن وحدة الثقافة المتخصصة فعليك أن تفترض أن الثقافة المتخصصة مهددة بخطر التلوث بالثقافة السائدة. ولنفترض مثلاً أن شركة كيماويات كبرى قد وضعت وحدة كيماويات خاصة فى قسم به عدد كبير من الوحدات الكيماوية فى حين يعمل فى مركز القسم الرئيسى عدد كبير من التنفيذيين الكيماويين، مثل هذا الوضع يعتبر

مشكلة كامنة يجب إيجاد حل لها. وفى مثال حي، نجد أن شركة "دو"(Dow) للكيماويات قد أدركت أن وحدات كيماوياتها الخاصة الممتازة معرضة لخطر الهيمنة عليها بواسطة ثقافة مواقع "دو" المندمجة الكبيرة. وعندما أدركت الشركة ذلك قامت بوضع كل وحدات الكيماويات الخاصة الممتازة تحت مظلة قسم جديد منفصل عن بقية الأقسام.

وهكذا فعندما نجد أن الثقافة المتخصصة معرضة لخطر ما، فيجب أولاً إيجاد سبل لحمايتها دون إحداث تغيير فى البنية التنظيمية الأساسية. من ذلك مثلاً تعيين أحد كبار موظفى المنظمة مسئولاً عن الوحدة وبالتالى نضمن لها الوضع الذى يمكنها من مقاومة التأثيرات الخارجية. أو عن طريق منح الوحدة المعنية استقلالاً إداريًا أكبر مما يحررها على سبيل المثال من أنظمة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة. أو ربما حل المشكلة عن طريق إعلام بقية وحدات المنظمة عن خصوصية أهداف الوحدة المعنية ومهامها الخاصة. وإذا لم يكن بالإمكان إجراء تدابير الحماية الكافية فنحن بحاجة إلى إجراء تغييرات فى التنظيم، وربما يكون ذلك عن طريق إعادة التفكير فى الطريقة التى تم بها بناء وتنظيم وحدات العمل (الوحدات الإدارية).

٦ - اختبار العلاقات الصعبة:

هل يقدم التصميم التنظيمى حلولاً تنسيقية للعلاقات التنظيمية التى قد تسبب مشكلات بين الوحدات الإدارية؟

مهما تكن الطريقة التى يتم بها تحديد وتكوين الوحدات الإدارية فإن شيئاً من التنسيق والتعاون بين تلك الوحدات - بحده الأدنى على الأقل - أمر ضروري. ولقد وجدنا أنه من الأفضل التعامل مع العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية عن طريق شبكات عمل داخلية تدار ذاتياً من قبل الوحدات نفسها. كما يجب على الإدارة العليا - كلما كان ذلك ممكناً - ترك إدارة هذا الأمر للوحدات

الإدارية وعدم فرض عمليات التنسيق من الأعلى. غير أن ذلك قد لا يكون ممكنًا فى العلاقات التى تفرض تحديات من نوع خاص. وتظهر عادة مثل هذه العلاقات الصعبة – كما نسميها – لأسباب كثيرة. منها أن المديرين من مختلف الوحدات لا يدركون فوائد التعاون، وقد لا تتوافر لديهم الحوافز للعمل مع بعضهم البعض أو أنه ببساطة لا توجد لديهم المهارات والموارد التى تمكنهم من تطبيق التنسيق الضروري. (للحصول على مزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى كتاب: "Desperately Seeking Synergy"*) ومهما يكن السبب فإن العلاقات التنظيمية الصعبة تتطلب حلولاً يتم تصميمها بشكل خاص مثل إجراءات تحكيم لفض النزاعات تكون محددة بوضوح.

من الأمثلة على العلاقات الصعبة التعاون فى اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأسعار بين الوحدات الإنتاجية والوحدات التى تهتم بالعملاء. ففى مجموعة مصارف سيتى بنك على سبيل المثال، نجد أن الوحدات التى تهتم بالعملاء – والمحددة وفق المجموعات الصناعية – ملزمة بالعمل سوياً مع أخصائى الإنتاج فى مجالات مثل التعامل النقدى وصرف العملات الأجنبية وعمليات تسوية الحسابات والديون والتمويل الهيكلي. ولكن قد يحدث أحيانًا نوع من الخلاف أو التعارض بين الوحدات، فعندما ترغب مثلاً وحدات خدمة العملاء إجراء تخفيض فى أسعار بعض المنتجات المحددة من أجل تعزيز العلاقات مع العملاء، نجد ذلك يتعارض مع دوافع وحدات الإنتاج التى هى المحافظة على هوامش ربحية محددة. وفى معظم الأحوال لا يمكن معالجة مثل هذا التعارض فى المصالح أو الدوافع إلا عن طريق تصميم حلول تنسيق تفصيلية. من ذلك مثلاً وضع إجراءات للوصول إلى اتفاق بشأن قرارات الأسعار يتم من خلالها تحديد صاحب السلطة النهائية فى ذلك. وكخيار بديل يمكن تعديل الحوافز ومعايير الأداء للتقريب بين مصالح المديرين فى وحدات الإنتاج ووحدات خدمة العملاء، أو ربما يكون الحل بإعطاء أحد المديرين ممن هم بمستوى مدير مجموعة سلطة التحكيم وفض النزاعات.

* By Michael Goold and Andrew Campbell , HBR September - October 1998 .

وقد يحدث أحيانًا ألا تكون التحسينات التى تجرى على البنية التنظيمية الأساسية كافية دائمًا لحل خلافات العلاقات الصعبة. ولعل المثال النموذجى لذلك هو عندما تقود العلاقة إلى خسائر صعبة التعويض لوحدة أو مجموعة وحدات (كما هو الحال فى برنامج ترشيد الخدمات). وهنا ربما تكون هنالك حاجة إلى إعادة التنظيم بشكل جوهرى لوضع الوحدات الإدارية التى ترتبط ببعضها بعلاقات صعبة تحت إطار تنظيمى واحد أو إنشاء وحدة جديدة مخصصة للتعامل مع تلك العلاقات الصعبة. وعلى سبيل المثال وجدت شركة أى بى إم أنه من الضرورى إنشاء قسم للخدمات الدولية لكى يتم تحقيق التكامل فى تقديم الخدمات لعملائها.

إن تطبيق اختبارى ثقافات التخصص واختبار العلاقات الصعبة معًا يمكن أن يمثل مرشدًا لقرارات الإدارة العليا فيما يختص بكيفية تحديد مدى اتساع أو محدودية مسئوليات الوحدة الإدارية. فهذان الاختباران يسمحان للتنظيم بإيجاد توازن مناسب بين التخصص والتنسيق.

كيف تتصل الوحدات:

إن أحد التحديات التنظيمية الكبرى هو التنسيق بين الوحدات. لذلك عندما نقيم تنظيمًا ما فإننا بحاجة للتنبه إلى العلاقات التنظيمية التى تربط بينها والتى تأخذ ستة أشكال أساسية كالتالي:

علاقات المعرفة المشتركة:

الاشتراك فى أفضل الممارسات وتقوية فعالية الخبرة فى المجالات الوظيفية وتوحيد المعلومات عن كيفية النجاح فى أقاليم جغرافية محددة. والاشتراك فى منتج أو سوق.

علاقات الموارد الملموسة المشتركة:

خلق اقتصاد التوسع الإنتاجى وإزالة الجهود المزدوجة عن طريق تبادل الأصول المادية مثل معامل التطوير والبحوث أو الموارد مثل القوى البشرية.

علاقات قوى التفاوض الموحدة:

خلق اقتصاد التوسع أو فوائد أخرى عن طريق المشتريات العادية أو المفاوضات المشتركة مع أصحاب الأسهم (مثل العملاء والحكومات والجامعات).

علاقات الإستراتيجيات التنسيقية:

تنظيم وتوحيد الإستراتيجيات لوحدتين أو أكثر عن طريق تنسيق كيفية التعامل مع منافس جديد.

علاقات التكامل الرأسية:

تنسيق تدفق المنتجات أو الخدمات من إحدى الوحدات إلى الأخرى بهدف خفض تكاليف متابعة المخزون وتعزيز تطوير المنتج وزيادة نطاق الاستخدام أو تحسين قدرة الوصول إلى السوق.

علاقات خلق الأعمال الجديدة:

تشكيل أعمال جديدة عن طريق دمج الخبرات والمعرفة من مختلف الوحدات بواسطة فرق العمل والأعمال التجارية المشتركة الداخلة أو أى تحالفات أخرى.

٧ - اختبار تضخم هرمية التنظيم:

هل يشتمل التصميم التنظيمى على عدد كبير جداً من المستويات التنظيمية الرئيسية والوحدات الإدارية ؟

يشتمل البناء التنظيمى للمنظمات الكبرى على العديد من الوحدات الإدارية الرئيسية. ويشمل ذلك قيادات المراكز الرئيسية والعديد من المجموعات التى تراقب أو تشرف على الأقسام التنفيذية ووظائف النشاطات الرئيسية للمنظمة ووظائف المناطق الجغرافية. ويمكن أن تكون بعض هذه الوحدات صغيرة جداً، وتتكون فقط من مدير إدارى ومدير مالي، أما البعض الآخر فيمكن أن يكون كبيراً ومعقداً ويشتمل على العديد من الموظفين. عند تقييم التنظيم الإدارى

للمنظمة يفترض فى الأساس أن يكون فى اتجاه اللامركزية فى اتخاذ القرارات لمصلحة الوحدات التنفيذية والميدانية وعدم الرجوع إلى المستويات العليا إلا فى حالة يمكن معها إضافة قيمة جديدة. لذلك من المهم أن نحدد فيما إذا كانت هنالك حاجة إلى كل مستوى من المستويات التنظيمية الرئيسية، وإذا كان الأمر كذلك فعلينا التأكد من وجود الموارد الكافية التى تمكنه من أداء مهامه.

ويتم فى البداية تحديد ماهية كل المستويات التنظيمية وكذا الوحدات الإدارية فى التنظيم التى تقع فوق المستوى التنظيمى للوحدات التشغيلية، وذلك لمعرفة ما إذا كان لكل مستوى من تلك المستويات أدوار أساسية واضحة ومحددة (كما وصفنا فى اختبار ميزة الأبوة). وهنا يجب التنبه إلى حقيقة أنه إذا كانت أدوار ومهام المستوى التنظيمى تعكس نفس أدوار أو مهام المستوى الأعلى أو الأدنى منه، فإن أحد المستويات يعتبر زائدًا، ويجب عليك التفكير جديًا فى التخلص منه لأن وجوده سيؤدى إلى الازدواجية. وإذا أردنا تغطية التكاليف التى لا مفر منها وتجاوز سلبيات وجود مستوى إضافى فمن الضرورى تحسين أداء الوحدات المرتبطة بها بمقدار لا يقل عن ١٠٪. ويمكن هنا الاعتماد على قاعدة القياس التجريبى التى يمكن أن تسهل عملية تحديد ما إذا كانت المستويات التنظيمية جديرة بالبقاء، فهى حجة قوية ضد الإبقاء على العديد من المستويات. وإذا افترضنا – مثلاً – أن لدينا ثلاثة مستويات فوق وحدات العمل التنفيذية، فإن إجمالى القيمة الأساسية المضافة للمستويات الرئيسية يجب أن تكون على الأقل ٣٠٪ لتبرير بقائها.

بعد ذلك يتم تحديد ما إذا كان لدى كل مستوى من المستويات التنظيمية الرئيسية القدرة على الوصول إلى الموارد والمهارات المطلوبة. على سبيل المثال دعنا نقول إن لدى المنظمة قسمًا مسئولاً عن كل الأعمال فى أوروبا، ومهمته الأساسية هى التنسيق بين التصنيع وخدمات العملاء والعمل على التكامل بين المكاتب المساندة الموجودة على مستوى الدول. ولكى يحقق هذا القسم أهدافه

فإنه يحتاج إلى خبرات وظيفية متمكنة فى مجالات التصنيع وإدارة الحسابات وأنظمة المعلومات. وإذا كان القسم يفتقد لتلك المهارات فيتم الحصول عليها من خلال التطوير أو القيام بتعديل بعض الأدوار والمسئوليات، فعلى سبيل المثال يمكن خفض المستوى التنظيمى لمهام تنسيق نظم المعلومات وإيكالها لمكاتب المساندة الموجودة فى الدول والتى بدورها يمكن أن تكون فى مجموعها مجلسًا لإدارة النظام فى كل أوروبا.

ولا يتطلب هذا الاختبار تحليلات شاملة و كاملة أو أحكامًا صعبة . فالهدف هو تحديد المشكلات الكبيرة وليس الصغيرة، ولكن حتى عندما يتم تنفيذه على المستوى العالي، فإن اختبار تضخم هرمية التنظيم يمكن أن يقدم رؤية عميقة للمنظمة. فالعديد من المنظمات التى استخدمت هذا الاختبار وجدت سبلاً للتخلص من مستويات تنظيمية كثيرة و تقليص عدد من مهام واختصاصات الإدارات فى المركز الرئيسى والفروع، وإعادة تركيز مديرى الأقسام على أعمالهم بحيث يضيفون قيمة أكبر للمنظمة.

٨ - اختبار المساءلة والمحاسبة:

هل يعزز التصميم التنظيمى نظم مراقبة فعالة؟

فى المنظمات التى تعتمد مبدأ اللامركزية فى التنظيم تكون المساءلة والرقابة على الأداء مهمة جداً. ويهدف هذا الاختبار إلى ضمان أن لكل وحدة إدارية نظامًا لمراقبة أدائها يتناسب مع مهام الوحدة ومسؤولياتها، على أن يكون اقتصاديًا فى تطبيقه ومحفزًا للمديرين.

وعند تقويم المساءلة يجب أولاً أن يتم التركيز بشكل خاص على مصدرين من مصادر المشكلات الأكثر شيوعًا يتمثل الأول فى تحديد الوحدات التى تشترك فى أداء مهام معينة، خاصة إذا كان تعاونها إلزاميًا، على سبيل المثال قد يتطلب إنجاز أعمال شركة لها وحدات عمل عالمية وشركات تشغيل تعمل على المستوى

المحلى الوصول إلى اتفاق جماعى بين رؤساء وحدات العمل العالمية والمديرين التنفيذيين لشركات التشغيل المحلية فى مسائل مثل الاستثمارات الكبرى والمستويات الربحية المستهدفة. وفى مثل تلك الحالات (حالات المشاركة فى المسؤولية) فإنه يكون مطلوباً من الوحدات التنفيذية الاستعانة بالخدمات التى تقدمها إدارة تقنية المعلومات المشتركة أو إدارة الموارد البشرية. ومعلوم أنه عندما يكون تقاسم المسئوليات مفروضاً بهذه الطريقة من قبل المنظمة الأم فسيؤدى إلى إعاقة نظم المساءلة والمحاسبة الإدارية ويصبح من السهل بالنسبة للوحدات توجيه اللوم إلى بعضها البعض فيما يختص بمشكلات الأداء، وعندها يصعب على المديرين التنفيذيين تحديد المسئول عن الخطأ.

ويتمثل الثانى فى التركيز على أى وحدة إدارية يكون أداؤها صعب القياس إما بسبب عدم وجود نتائج ملموسة للمقارنة أو بسبب نفقات الحصول على بيانات الأداء. وتعتبر الوحدة التى تقوم بأبحاث أولية نموذجاً مثالياً لوحدة يصعب إن لم يكن مستحيلاً التوصل إلى معايير أداء خاصة بها واضحة المعالم سهلة الجمع.

ومع هذا يجب – ما أمكن – معالجة حالات الوحدات ذات المسئوليات غير الواضحة أو معايير الأداء غير الواضحة أيضًا. ويتم ذلك عن طريق تطوير معايير أداء أكثر وضوحًا، وتحديد دقيق للمسئوليات المتداخلة. وعلى أى حال، فإن الحلول الكاملة تكون غالبًا غير ممكنة. وفى مثل تلك المواقف فلن يكون لمديرى المنظمة الأم (الرئيسية) خيار سوى الاعتماد على الأحكام غير الموضوعية فى تقييم الأداء. هذا الوضع عادة يجعل عملية الإشراف والرقابة غير مرضية مالم يتوافر لمديرى المنظمة الأم معرفة عميقة بعمل الوحدات التى يشرفون عليها. وفى حالة عدم توافر مثل هؤلاء المديرين فإن هناك حاجة إلى إدخال تعديلات على التنظيم الإدارى.

٩ - اختبار المرونة:

هل يساعد التصميم التنظيمى على تطوير إستراتيجيات جديدة ويوفر المرونة المطلوبة لتبنى التغيير؟

غالبًا ما تكون المنظمات ذات التصميم التنظيمى الجيد مرنةً ومتكيفةً مع متطلبات المستقبل وظروف الحاضر. إذ إن التنظيم الجيد والمناسب يوفر للمنظمة طرقًا للابتكار ويسمح بالتأقلم مع ظروف التغيير. وبالطبع فإن الأمر يحتاج إلى أكثر من تنظيم جيد لضمان الابتكار والمرونة، فالأمر أيضًا يتطلب عقلاً مرناً وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة. من هنا فإن هذا الاختبار لا يهدف إلى تحديد ما إذا كان للمنظمة قدرات على الابتكار والتكيف، ولكن يهدف إلى اكتشاف وتحديد أية عقبات تنظيمية كبيرة فى طريق المستقبل.

ولمعرفة مدى مرونة التنظيم وقدرته على التكيف والابتكار (تطبيق اختبار المرونة) نطلب من مجموعة من مديرين إدارات المنظمة المختلفة من الذين تتوافر لديهم معرفة جيدة بالمنتجات والأسواق وضع قائمة تشتمل على نحو عشر فرص مستقبلية تقريباً (ويشمل ذلك اثنتين من الفرص الخارجية) لم يتم توقعها فى الإستراتيجية الحالية ولكنها تمثل الفرص التى من المحتمل أن تجدها الشركة فى المستقبل. بعد ذلك نقوم باختبار مدى قدرة التنظيم على دعم العمل لتحقيق كل فرصة أم أنه سيكون سببًا فى القضاء على تلك الطموحات. و بالطبع فإن عملاً كهذا يعتبر مهمة صعبة. فليس من السهل أن تتنبأ بكيفية تصرف مجموعة من الناس فى مواجهة تحديات افتراضية. ولكن من الممكن الحصول على حدس تقريبى فيما إذا كانت المنظمة سوف تكون داعمة أو محايدة أو معوِّقة، ومن ثم التفكير فى التغييرات التى ستؤدى إلى تقليل المعوقات. على سبيل المثال فى أواسط التسعينيات من القرن العشرين الميلادى قامت شركة إيماب (Emab) للنشر الصحفى بوضع واحدة من وسائل الإعلام كأحد فرصها المستقبلية. ولكن الإدارة العليا تدرك أن الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشر

المجلات لن ترضى بتقويض امتيازاتها الحالية، لذلك قامت الإدارة بإنشاء وحدة للتطوير بمستوى قسم لضمان أن مثل هذه الفرص لن يتم إهمالها.

وإذا تأكد أن التنظيم الإدارى يمكن أن يعوق السعى وراء تحقيق الفرص والطموحات فلا بد من التفكير فى إجراء التعديلات الممكنة. ويمكنك على سبيل المثال أن تجمد الأموال المخصصة لإنتاج منتجات جديدة أو أن تقوم بتعديل الخطة الإستراتيجية لكى ترغم المديرين العاملين لديك على التفكير كثيراً فى الفرص التجارية المحتملة. ولكن تذكر دائمًا أن الفرص المستقبلية محفوفة بالمخاطر وأنت بالطبع لا ترغب فى إجراء تغييرات تجعل المنظمة أقل قدرة على الوفاء بالتزاماتها الضرورية الحالية.

عند دراسة المرونة يفضل أن تستخدم الأسلوب نفسه؛ إذ تحدد أولاً خمسة أو عشرة تغييرات تنظيمية كبيرة يمكن أن يكون إجراؤها مطلوبًا خلال الأعوام الثلاثة أو الخمسة القادمة، ثم حدد فى أى من أجزاء المنظمة يمكن أن تكون مقاومة التغيير. فى الغالب يمكن أن توجد جيوب المقاومة فى طبقة الإدارة العليا بولاءاتها الشخصية الصلبة ومناطق نفوذها الحصينة. ويمكن أيضًا أن تأتى المقاومة من مجموعات الوحدات الإدارية المتداخلة والمرتبطة بشدة بعلاقات معقدة وسياسات يصعب فكها. وعندما تصل الأمور إلى حد معين، فهل سيكون بالإمكان التقليل من تأثير الصعوبات وتخطى العقبات. وهل يكون ذلك - على سبيل المثال - عن طريق إعادة توزيع مسئوليات كبار المديرين أو الانتقال إلى أسلوب وحدات العمل الأكثر استقلالية واعتمادًا على الذات؟ وعلى أى حال، إذا وجدت أن خطر القصور الذاتى سيكون عاليًا جداً فأنت بحاجة إلى التفكير جديًا فى تعديل التنظيم.

التخلص من الأخطاء:

عندما تحدد مشكلة فى التصميم التنظيمى ابحث أولاً عن سبل لإصلاحها دون إحداث تغييرات جوهرية. وإذا لم تنجح هذه الطريقة عليك بإحداث تغيرات أساسية أو حتى رفض التنظيم. وهنا نورد توضيحًا لعملية معالجة المشكلة خطوة بخطوة:

الخطوات التى لا تشتمل على تغيرات كبرى فى التنظيم:

قم بإجراء التعديلات دون تغيير الوحدات:

- قم بإعادة توزيع المسئوليات (على سبيل المثال التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات).
- قم بإجراء تحسينات للارتباطات التنظيمية وإجراءات العمل (على سبيل المثال حدد بدقة الأدوار الجديدة للمركز).
- قم بإعادة تحديد العلاقات الأفقية وإجراءاتها (على سبيل المثال حدد بدقة طرق وآليات التنسيق).
- قم بإعادة توضيح المسئوليات مثل معايير الأداء مثلاً.

قم بإعادة تحديد شروط ومتطلبات المهام والحوافز:

- عدل معايير اختيار الناس.
- قم بإعادة تحديد احتياجات تطوير المهارة .
- طور نظام الحوافز.

قم بتشكيل البيئة غير الرسمية:

- توضيح نمط القيادة المطلوبة.
- حدد أعراف السلوك والقيم أو البيئة الاجتماعية.

الخطوات التى تشتمل على تغيرات كبرى فى التنظيم:

قم بإجراء تغييرات جوهرية فى الوحدات الإدارية.

- القيام بتعديلات ضبط جوهرية لحدود مسؤوليات واختصاصات الوحدات الإدارية.

- غير أدوار الوحدة (على سبيل المثال عدل الوحدات الوظيفية إلى وحدات تجارية أو خدمات مشتركة).
- ادخل وحدات جديدة أو ادمج بعض الوحدات مع بعضها البعض.

غير البنية التنظيمية:

- غير فى خطوط السلطة الإدارية.
- قم بإنشاء فروع جديدة.

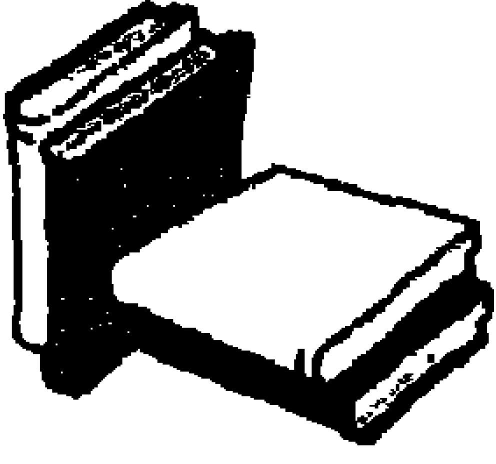
تفاعل الاختبارات وتكرارها:

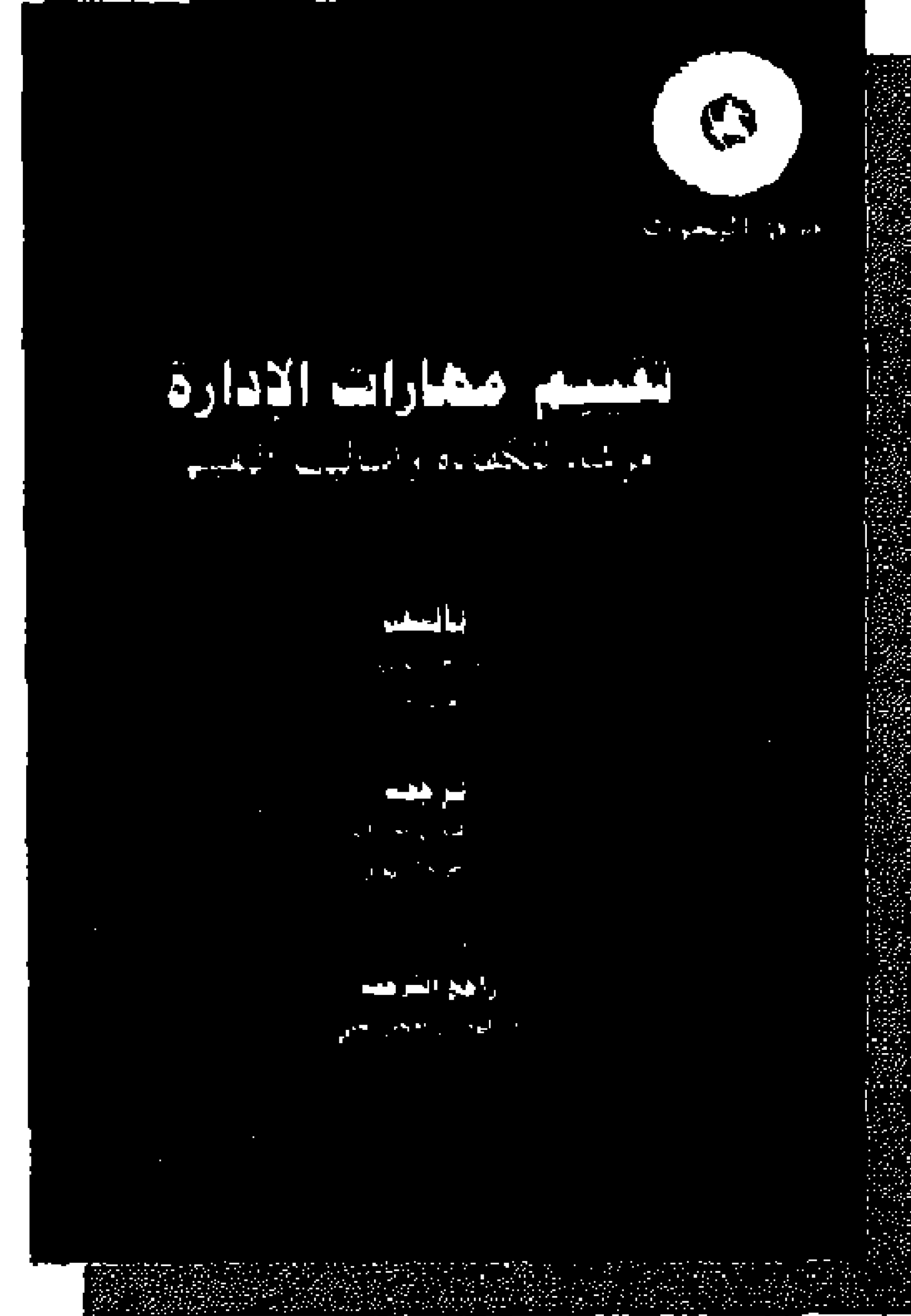
عندما تقوم بإجراء جميع الاختبارات السابقة فربما تقوم بإحداث تغييرات جوهرية كبرى أو صغرى بسيطة فى التنظيم الإداري. (للحصول على ملخص لعملية حل المشكلات انظر إلى فقرة التخلص من الأخطاء). وقد تحتاج إلى إجراء الاختبارات مرة أخرى لتضمن أن التغييرات التى تحققت نتيجة لأحد الاختبارات لم تتسبب فى فشل التنظيم فى تطبيق أى من الاختبارات الأخرى. على سبيل المثال دعنا نقول إن إحدى المنظمات وجدت – ما أسميناه – بالعلاقة التنظيمية الصعبة بين وحدات العمل التنفيذية وإحدى الوحدات المركزية المشتركة. ولمعالجة المشكلة قررت أن تتم إدارة عمل الوحدة المركزية على أساس أنه عمل إدارى مشترك غير رسمى يتم أداؤه بواسطة كل الوحدات التنفيذية. ولكن عند إجراء الاختبارات أدركت المنظمة أن الوحدات التنفيذية تشترك فى ثقافة واحدة تختلف تماماً عن ثقافة العمل فى الإدارة المركزية (المركز الرئيسي). ونتيجة لهذا الوضع فإن التنظيم فشل فى اختبار الثقافات التخصصية. من هنا فإن المنظمة بحاجة إلى إيجاد طريقة أخرى لحل مشكلة الارتباط التنظيمى الصعب.

وهكذا فإن الطبيعة التفاعلية للاختبارات هى أحد أهم عوامل قوتها. فالقرارات التنظيمية معقدة تماماً، وإضعاف أحد المجالات قد ينتج عنه عواقب

غير متوقعة فى مجال آخر مختلف جدًا. ولكى نحصل على أفضل تصميم تنظيمى فنحن بحاجة إلى النظرة الشاملة والعمل خطوة بخطوة وذلك من خلال عدد لا يحصى من التوازنات والتنازلات، وهى عملية شاقة ولكن بالإمكان إدارتها والتعامل معها. وبالطبع فإن البديل عن ذلك هو الانتظار لحدوث شروخ ومشكلات تنظيمية تتحول ربما إلى كارثة، وهذا بالطبع أكثر سوءًا.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

تقييم مهارات الإدارة

مرشد للكفاءة وأساليب التقييم

تأليف: مارجريت ديل وبول إيلز

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٣هـ

عدد الصفحات: ٣٨٤ صفحة

يستهدف هذا الكتاب المديرين بوصفهم طرفًا رئيسًا في عملية التقييم، وذلك على النحو التالي:

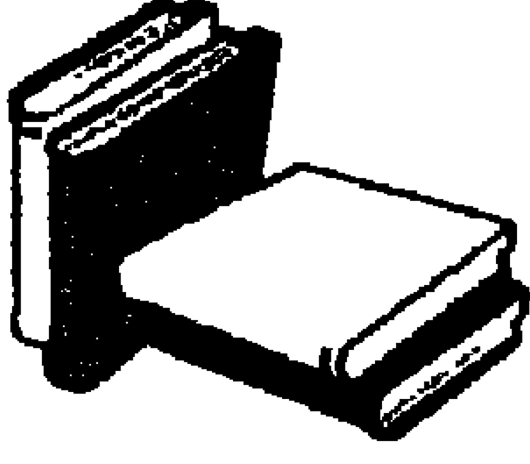
١ - المديرون الذين يفوضون أشخاصًا آخرين للقيام بعملية التقييم، حيث يقدم لهم الكتاب معلومات تمكنهم من أن يسألوا أسئلة جوهرية بشأن هذا التقييم.

٢ - المديرون الذين يقومون بعملية التقييم وإدارتها. فهذا الكتاب مرشد لهم في بيان كيفية تنفيذ تلك العملية.

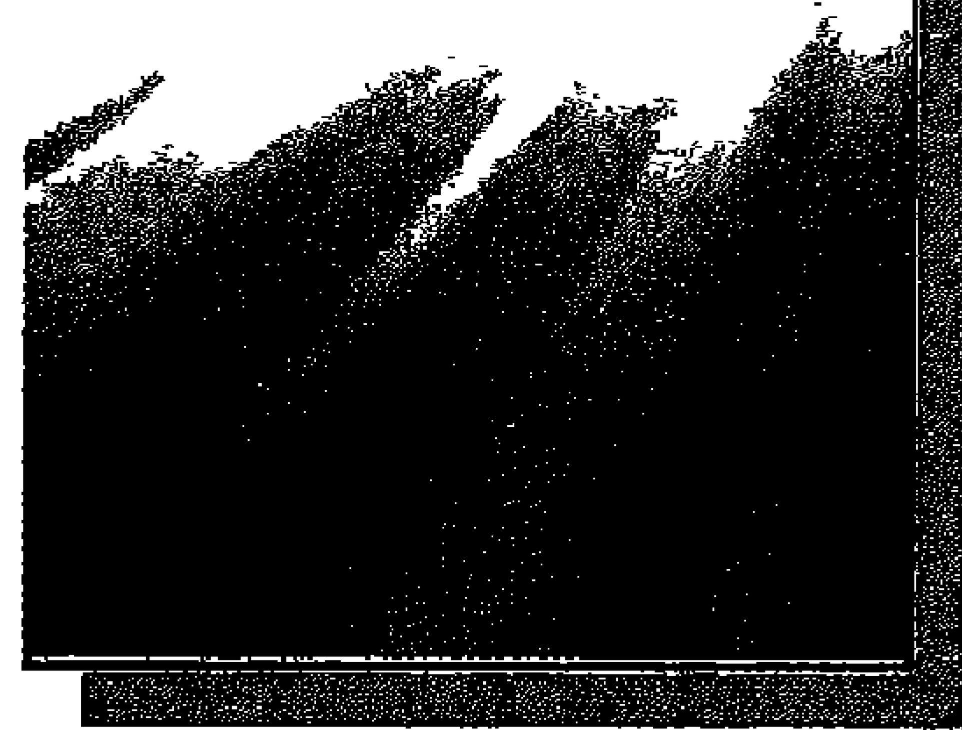
٣ - المديرون الذين يتم تقييمهم يمدهم الكتاب بفهم لعملية التقييم التي يمرون بها؛ حتى يتمكنوا من الاستفادة القصوى من تلك التجربة.

ويعتمد الكتاب، بشكل كلي في توصيل معلوماته إلى المستفيدين، على طرح الأمثلة المحاكية للواقع العملي.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث



المتقاعدون في المملكة العربية السعودية
دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم

تأليف: د. علي بن أحمد السلطان

أ. إبراهيم بن عمر بن طالب

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٤هـ

عدد الصفحات: ٤٠٠ صفحة

يتناول هذا البحث من عدة جوانب أوضاع شريحة متنامية العدد من المواطنين. هذه الشريحة خدمت المجتمع والدولة لكنها بمنأى عن العمل والإنتاج وهي قادرة عليه. ويعود سبب إزاحتها عن العمل لأمرين يتعلقان بنظام التقاعد المبكر والإجباري، حيث إن من يلجأ إلى التقاعد المبكر قد يضطر إلى البحث عن عمل آخر لزيادة مستوى دخله وتحسين وضعه المعيشي المتعثر في ظل مرتبات الدولة في الوقت الحاضر.

وقد سلط البحث الأضواء على عدة جوانب غاية فى الأهمية. يأتي فى مقدمتها تعطيل فريق من الموارد البشرية بالإحالة إلى التقاعد وهو مازال قادرًا على توظيف معارفه واستخدام حصيلة خبراته، في وقت لا تزال نصف القوى العاملة غير سعودية. وهذا أمر قد لا يكون من الحكمة استمراره في هذا العصر.

يلي ذلك في الأهمية أن قطاع المتقاعدين قد كلف الدولة والمجتمع الكثير بما أنفق على تعليمه وتدريبه، ولم تراع فى ذلك جوانب الاستثمار الأمثل.

أما الجانب المهم الذى أبرزته نتائج البحث فهو الوضع الاجتماعى لغالبية المتقاعدين وخاصة الوضع المعيشى، حيث إن أكثر من (٤٠٪) لا يملكون سكنًا وليس لهم دخول إلا المعاش التقاعدي، وإن قرابة (٣٢٪) من المتقاعدين لا تتجاوز دخولهم في الغالب الحد الأدنى للمعاش التقاعدي وهو (١٥٠٠) ريال. ومعنى ذلك أن هذه الشريحة الدنيا من المتقاعدين تقع تحت خط الفقر في مجتمع ميسور.

• ثمن العـــدد:

– فـى الـمملكـة العـربيـة الـسعـوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخـرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.

– خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

• الاشـتراكـات الـسـنوية:

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنـوات	لمدة خمس سنـوات
❖ الأفـراد:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البـلاد العـربيـة بالـريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر – هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠

إدارة النشر – هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ – فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract:

Meta-Analysis: A Methodology of Research Through Quantitative Review of Previous Studies
Dr. Fahad A. Al-Ateeg

This study is an attempt to introduce a terminology that has been widely used in western research literatures during the past 25 years; that is meta-analysis. It accomplishes this through giving the term an appropriate Arabic synonym and tracing back its origin and development. It also compares and distinguishes meta-analysis from the traditional and narrative review of the literature and illustrates the major steps involved in applying this methodology in reviewing previous studies. Moreover, the study highlights the advantages provided by applying this methodology in reviewing pervious studies and some of the criticisms it has received since its introduction in 1976, in addition to correcting some of the common misunderstandings surrounding it.

Abstract

A Viewpoint on Decisions Relevant to Violations and Disputes Arising from Foreign Investment in Accordance with the Saudi Foreign Investment Law of 1421 H.
Dr. Mohammed N. Al-Bejad

The Foreign Investment Law, issued by Royal Decree No.M/1 of 5.1.1421 H., was meant to replace the former Foreign Investment Law. The phrasing of the new law sought to be compatible with new developments and current economic conditions in the Kingdom of Saudi Arabia. It was also meant to avoid all the negative consequences of the former foreign Capital Investment Law.

The new law includes stipulations that deal with violations of the law by a foreign investor and with disputes arising between a foreign investor and his Saudi partners. A careful examination of these stipulations from a legal point of view will reveal that, in their current form, they are inadequate to meet the needs for which they were designed. Application of these stipulations will have a number of negative effects, which will b detrimental to investor interests. Consequently, these stipulations will hamper any attractive factor for a foreign investor, although the law was designed in the first place to attract such investors.

This paper explains the ways of making decisions over violations and disputes resulting form the application of that law. The paper attempts to determine the legal nature oftheseways, the negative legal aspects, and the process that the application of these stipulations will require. Several legal suggestions are made on ways of making and enforcing decisions that are likely to eliminate, or at least minimize, those negative factors.

Abstract

Determinants of the Management Choice of Accounting Policies The Positive Aproach: An Experimental Study on Saudi Companies.
Dr. Reda E. Saleh

This article focuses on Management determinants of choosing accounting policies, and the validity of the positive accounting approach to describes and andalyzes the motivation of management choices. Most of the literature on accounting policies has focused on the USA and other western countries. Developing countries, like Saudi Arabia, have different economic, social, and cultural characteristics from developed nations. Therefore, the specific purpose of this study was to extend research on the determinants of the management choice of accounting policies to firms in Saudi Arabia.

This Study examines several of the economic factors hypothesized to affect accounting choices, based on a review of the literature. Hypotheses were developed to test whether managers' selection of accounting policies in Saudi Arabia could be partially explained by the firm size, debt ratio, management incentive contracts, capital intensity, leverage, industry membership, or some operating characteristics. This was accomplished with a multivariate regression model. The overall statistical results of the sample did not support the size and management incentive contracts hypotheses. However, the results provided support for an association between foreign employers ratio and debt ratio with the management selection of accounting policies. Saudi institutional factors, which include economic and socio-cultural settings, could explain the non-supportive results.

Abstract

Organizaional Trust in Public Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: Some Antecedents And Outcomes.
Dr. Mazin F. Rasheed

The current study sought to empirically examine some antecedents and outcomes of trust in supervisor and trust in organization. To accomplish this objective, data was collected form a sampl of employees working for public organizations located in Riyadh, Saudi Arabia. Result showed that trust in supervisor was positively and significantly correlated to ability, benevolence, and integrity of supervior. Also it was found that trust in supervisor was a significant predictor of satisfaction with supervisor and organizatkonal citizenship behaviors. On the other hand, the results indicated that trust in the organization was associated with distributional justice, procedural justice, and perceived organizational support, The results also indicated that trust in organization had a significant influence on organizational commitment and turnover intention.

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 3

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

● Volume Forty Three ● Number 3 ● RAJAB 1424 H. ● SEP. 2003

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Forty Three ● Number 3 ● RAJAB 1424 H. ● SEP. 2003

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١